

Université de Montréal

**L'influence de l'utilisation des technologies de l'information sur la fonction
ressources humaines.**

Présenté par
Geneviève Lafleur, [REDACTED]
École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté
des études supérieures en vue
de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M. Sc.)

novembre 2006

© Geneviève Lafleur, 2006.



HD

485

U54

2006

V.026

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**L'influence de l'utilisation des technologies de l'information sur la fonction
ressources humaines.**

Présenté par :

Geneviève Lafleur

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines
Gilles Guérin
Tania Saba

Résumé et mots clés

La fonction ressources humaines a subi, au cours des dernières années, des changements dramatiques qui s'expliqueraient en partie par une plus grande utilisation des technologies de l'information (TI). Cette étude présente les résultats d'une étude empirique sur les associations entre l'utilisation des TI pour la gestion des ressources humaines et les rôles et l'efficacité de la fonction ressources humaines.

Ce mémoire fait état d'une enquête par questionnaire qui a été menée auprès des organisations québécoises de plus de 200 employés. Les liens entre l'utilisation des TI et les rôles et l'efficacité de la fonction ressources humaines sont l'objet de l'étude. Les hypothèses de recherche soutiennent que l'utilisation des TI devrait amener la fonction ressources humaines à prendre en charge des rôles plus stratégiques et améliorer son efficacité. Les analyses statistiques effectuées soutiennent des relations positives entre l'utilisation des TI et la plus grande participation de la fonction ressources humaines aux rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique. Des associations positives entre l'utilisation des TI et l'efficacité opérationnelle et stratégique sont également soutenues, ce qui confirme le potentiel de transformation des applications informatiques ressources humaines. La principale conclusion de l'étude est à l'effet qu'il existe un lien positif et significatif entre l'utilisation des TI et l'amélioration de la fonction ressources humaines.

Mots clés : agent de changement, efficacité opérationnelle, efficacité stratégique, fonction ressources humaines, gestion des ressources humaines, partenaire stratégique, technologies de l'information.

Abstract and key words

The human resources function has undergone dramatic changes in recent years, which could partially be explained by a greater use of information technology (IT). This study presents the results of an empirical investigation into the associations between the use of information technology for human resources management and the roles and effectiveness of the human resources function.

This study used a questionnaire survey which was carried out in Quebec's organizations of more than 200 employees. The associations between the use of IT and the roles and the effectiveness of the human resources function are the focus of this study. The elaborated research hypotheses support that the use of IT may lead the human resources function to take on more strategic roles and improve its effectiveness. The statistical analyses carried out on our results support positive relationships between the use of IT for human resources management and a greater involvement of the human resources function in the roles of strategic partner and change agent. Positive associations between the use of information technology and technical and strategic effectiveness are also supported, which highlights the transformational potential of IT human resources applications. The main conclusion of the study is that there is a positive and significant link between the use of IT and the improvement of the human resources function.

Key words: Change agent, technical effectiveness, strategic effectiveness, human resources function, human resources management, strategic partner, information technology.

Table des matières

Liste des figures.....	i
Liste des tableaux.....	ii
Liste des abréviations.....	iii
 Introduction	 1
 Chapitre 1: TI et GRH	 3
1.1 Technologies de l'information (TI).....	3
1.1.1. Définition des TI.....	3
1.1.2. Différents types de TI.....	4
1.1.3. Utilisation accrue des TI dans les organisations.....	7
1.1.4. Avantages et inconvénients des TI.....	8
 1.2 Utilisation des TI en GRH	 9
1.2.1. Historique de l'utilisation des TI en GRH.....	9
1.2.2. Applications spécifiques des TI en GRH.....	11
1.2.3. Avantages et inconvénients de l'utilisation des TI en GRH.....	15
1.2.4. Enjeu de l'informatisation de la GRH.....	16
 1.3 TI et rôles de la fonction ressources humaines.....	 17
1.3.1. Évolution des rôles des professionnels en GRH.....	17
1.3.2. Obstacles à l'adoption de rôles stratégiques.....	20
1.3.3. TI et l'adoption de rôles stratégiques.....	22
 1.4 TI et efficacité de la fonction ressources humaines.....	 23
1.4.1. Emphase sur l'efficacité de la fonction ressources humaines.....	23
1.4.2. Influence des TI sur l'efficacité de la fonction ressources humaines.....	25
 1.5 Recherches empiriques sur les TI en GRH	 27
1.5.1. Lederer (1986).....	27
1.5.2. Broderick et Boudreau (1991).....	30
1.5.3. Kossek, Young, Gash et Nichol (1994).....	34

1.5.4. Haines et Petit (1997)	36
1.5.5. Ball (2001)	39
1.5.6. Résumé des études empiriques	42
1.6 Conclusion	44
Chapitre 2: Modèle de recherche	45
2.1 Fondements théoriques	47
2.2 Définitions des variables	51
2.2.1. Variable indépendante : utilisation des TI en GRH	51
2.2.2. Variable dépendante : rôle d'agent de changement	51
2.2.3. Variable dépendante : rôle de partenaire stratégique	52
2.2.4. Variable dépendante : efficacité opérationnelle des RH	52
2.2.5. Variable dépendante : efficacité stratégique des RH	52
2.2.6. Variables de contrôle	53
2.3 Hypothèses	53
Chapitre 3: Méthodologie	57
3.1 Type de recherche	57
3.2 Plan d'observation	58
3.3 Plan d'analyse	60
3.3.1. Opérationnalisation des variables	60
3.3.1.1. Variable utilisation des TI en GRH	60
3.3.1.2. Variables rôle d'agent de changement et rôle de partenaire stratégique de la fonction ressources humaines	62
3.3.1.3. Variables efficacité opérationnelle et stratégique de la fonction ressources humaines	65
3.3.1.4. Variables de contrôle	67

Chapitre 4: Résultats	69
4.1. Description de l'échantillon	69
4.1.1. Secteur d'activité	69
4.1.2. Taille de l'entreprise	69
4.1.3. Présence et couverture syndicale	70
4.1.4. Année de fondation	70
4.2. Statistiques descriptives sur l'utilisation des TI en GRH	70
4.3. Statistiques descriptives sur les rôles de la fonction ressources humaines	71
4.3.1. Rôle agent de changement	71
4.3.2. Rôle partenaire stratégique	72
4.4. Statistiques descriptives de l'efficacité de la fonction ressources humaines	72
4.3.1. Efficacité opérationnelle	72
4.3.2. Efficacité stratégique	72
4.5. Corrélations	73
4.6. Régressions hiérarchiques	75
Chapitre 5: Discussion	81
5.1. Retour sur les hypothèses	82
5.2. Signification pratique de l'étude	83
5.3. Limites de la recherche	85
Conclusion	88
Bibliographie	90
Annexe I	iv
Annexe II	xiv

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de l'évolution de l'utilisation des TI.....	31
Figure 2 : Modèle de recherche Haines et Petit (1997).....	37
Figure 3 : Modèle conceptuel de l'influence des TI sur la fonction ressources humaines.....	50

Liste des tableaux

Tableau 1 : Activités de gestion des ressources humaines et leurs exécutions informatiques.....	12
Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable indépendante utilisation des TI en GRH.....	60
Tableau 3 : Opérationnalisation de la variable dépendante rôle d'agent de changement de la FRH.....	63
Tableau 4 : Opérationnalisation de la variable dépendante rôle de partenaire stratégique de la FRH.....	64
Tableau 5 : Opérationnalisation de la variable dépendante efficacité opérationnelle des RH.....	66
Tableau 6 : Opérationnalisation de la variable dépendante efficacité stratégique des RH.....	66
Tableau 7 : Opérationnalisation des variables de contrôle.....	68
Tableau 8 : Les cinq pratiques de GRH les plus utilisées.....	70
Tableau 9 : Les cinq pratiques de GRH les moins utilisées.....	71
Tableau 10 : Corrélations.....	73
Tableau 11 : Régression hiérarchique pour la variable agent de changement.....	75
Tableau 12 : Régression hiérarchique pour la variable partenaire stratégique.....	76
Tableau 13 : Régression hiérarchique pour la variable efficacité opérationnelle.....	77
Tableau 14 : Régression hiérarchique pour la variable efficacité stratégique.....	79

Liste des abréviations

- ERP : Entreprise Resource Planning
- FRH : Fonction ressources humaines
- GRH : Gestion des ressources humaines
- RH : Ressources humaines
- SAD : Systèmes d'aide à la décision
- SIRH : Système d'information ressources humaines
- TI : Technologies de l'information

Introduction

Depuis quelques années, l'automatisation, l'informatisation, les changements technologiques et l'utilisation des technologies de l'information (TI) connaissent une véritable explosion dans le monde du travail. Les technologies sont depuis longtemps reconnues comme parties intégrantes du modèle de relations industrielles. Le modèle de Dunlop (1958) est un bon exemple qui démontre que le caractère technologique des conditions de travail influence les formes d'organisation de la direction et des travailleurs, les problèmes de contrôle, le type de main-d'œuvre, etc. Dans le même ordre d'idées, le modèle de Kochan, Katz et McKersie (1994) établit que les technologies, partie de l'environnement externe, agissent directement sur la structure de l'entreprise. Par ailleurs, le modèle de gestion stratégique de l'organisation présenté par Laflamme (1995) donne une grande importance aux TI qui agissent sur les stratégies ainsi que sur les objectifs organisationnels.

Les hypothèses abondent à l'effet que la disponibilité des TI permet aux organisations ainsi qu'aux fonctions administratives d'améliorer leur efficacité. L'intérêt primaire de la fonction administrative ressources humaines d'utiliser les TI a été d'informatiser les tâches administratives et non la sophistication des applications (Groe, Pyle et Jamrog, 1996). Par contre, avec la grande disponibilité de solutions informatiques offertes aujourd'hui, la fonction administrative ressources humaines a l'opportunité d'améliorer son efficacité et ainsi jouer un rôle plus significatif dans l'organisation.

Mais comment les organisations sont-elles réellement touchées par les TI? Plus spécifiquement, la fonction ressources humaines tire-t-elle profit de l'utilisation de ces TI? Y a-t-il une valeur ajoutée pour les professionnels en ressources humaines à les utiliser? Ces questions ainsi que le peu de littérature spécifique relative au sujet, nous ont poussé à engager une étude qui vise à vérifier l'influence des TI sur la fonction ressources humaines, ses rôles ainsi que son efficacité.

Ce projet de mémoire comporte cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous introduisons les TI ainsi que leur utilisation en GRH. Ensuite, nous présentons les liens entre les TI, les rôles et l'efficacité de la fonction ressources humaines. Quelques recherches empiriques sur les TI en ressources humaines sont ensuite présentées. Nous terminons le premier chapitre en faisant le point sur notre sujet de recherche.

Le deuxième chapitre porte sur le modèle de recherche. D'abord, nous présentons la théorie soutenant notre modèle de recherche ainsi que notre question de recherche. Ensuite, nous définissons et expliquons les variables du modèle. Enfin, les hypothèses découlant du modèle de recherche sont énoncées et expliquées. Pour chaque hypothèse, nous faisons référence à la théorie ainsi qu'à la littérature soutenant cette dernière.

Par la suite, le troisième chapitre présente essentiellement la méthodologie de recherche utilisée. Les diverses caractéristiques de notre démarche scientifique sont identifiées à travers le type de recherche, le plan d'observation où l'on décrit la structure de preuve, le niveau d'analyse, l'unité d'analyse, la population, la méthode de collecte des données, la validité de la recherche et le finalement le plan d'analyse de données.

Le quatrième chapitre propose les résultats statistiques de notre étude. Nous abordons une analyse descriptive, une analyse bivariable à travers des corrélations ainsi qu'une analyse multivariable avec des régressions hiérarchiques. Les résultats de l'étude soutiennent des relations positives entre l'utilisation des technologies de l'information et la plus grande participation aux rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement de la fonction ressources humaines. Des associations positives entre l'utilisation des technologies de l'information et l'efficacité opérationnelle et stratégique sont également révélées, ce qui indique le potentiel de transformation des applications ressources humaines des technologies de l'information.

Finalement, le cinquième chapitre fait état d'une discussion où un retour sur les hypothèses est effectué en plus d'aborder la signification pratique des résultats pour les professionnels en ressources humaines ainsi que les limites de notre étude.

Chapitre 1: TI et GRH

Les TI connaissent une évolution spectaculaire depuis les dix dernières années (Bernier, Bareil et Rondeau, 2002) et certains auteurs affirment que pour réussir en cette période d'évolution technologique incessante, les organisations se doivent de faire de l'exploitation des technologies l'une de leurs compétences clefs. Les organisations qui y parviennent le mieux pourront bénéficier d'un avantage croissant et continu sur les compétiteurs (Hammer et Champy, 1993).

Dans ce chapitre, nous passons en revue la littérature pertinente à notre problématique de recherche. En particulier, nous nous arrêtons sur les thématiques suivantes: les technologies de l'information (TI), l'utilisation des TI en GRH, les TI et les rôles des professionnels en ressources humaines ainsi que les TI et l'efficacité de la fonction ressources humaines. Une synthèse ainsi que la question de recherche viendront conclure ce chapitre.

1.1 Technologies de l'information (TI)

Dans cette section, nous définissons d'abord le concept de TI pour ensuite nous attarder sur différents types de TI disponibles dans les organisations. L'accroissement de l'utilisation des TI sera par la suite abordé pour terminer avec les avantages et inconvénients de l'utilisation des TI dans les organisations. Pour être en mesure d'évaluer l'influence des TI sur la fonction ressources humaines, il importe premièrement de comprendre en quoi elles consistent.

1.1.1. Définition des TI

Les TI sont définies par l'Office québécois de la langue française comme étant l'ensemble des matériels, logiciels et services utilisés pour la collecte, le traitement et la transmission de l'information (Office québécois de la langue française, 2003). Les TI ont un potentiel colossal pour traiter l'information organisationnelle. Ce potentiel de traitement de l'information se concrétise par de multiples solutions informatiques, qui peuvent être divisées selon trois catégories: le matériel informatique, les logiciels/programmes informatiques et le service. D'abord, dans la catégorie du matériel informatique, nous

retrouvons l'ordinateur (PC), la radio et le téléphone qui peuvent être branchés au système informatique, le système de messagerie vocale interactive, les périphériques informatiques liés à la voix, au vidéo, ou à de l'information graphique, le système de vidéoconférence, etc. Bref, cette catégorie peut être comparée à l'ossature du système. Quant à la catégorie des logiciels/programmes informatiques, elle est très vaste et peut être comparée aux muscles du système car c'est par ces derniers que le matériel informatique prend vie. Cette catégorie comprend une liste magistrale d'éléments comme par exemple les systèmes experts, les systèmes de gestion intégrée ou ERP, les systèmes d'aide à la décision, la formation assistée par ordinateur (*e-learning*), les systèmes automatisés d'évaluation à 360 degrés, les systèmes d'identification et d'analyse des compétences, l'Internet, l'Intranet, les bases de données centralisées, les bornes conversationnelles, la messagerie électronique, les logiciels de traitement de textes, les tableurs, etc. Nous en sommes même à affirmer que l'utilisation des TI notamment le traitement de texte et la messagerie électronique (courriel) peut être qualifiée d'universelle (Kuh et Hu, 2001). Enfin, le troisième aspect, le service comprend les salaires et bénéfices des employés affectés au développement de logiciels, à l'application et à l'administration des systèmes informatiques en plus des services offerts par les vendeurs et les fournisseurs de produits informatiques.

1.1.2. Différents types de TI

Voici de façon plus détaillée, la description de quelques solutions informatiques mentionnées ci-haut qui semblent susciter beaucoup d'intérêts dans les organisations:

Les **systèmes de gestion intégrée** ou **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) sont des logiciels intégrant de l'information d'applications diverses en une base de données commune (Ashbaugh et Miranda, 2002; Miranda, 1999). Ces logiciels permettent la gestion de l'ensemble des processus organisationnels, en intégrant la totalité des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique, la relation clients/fournisseurs, etc. Les systèmes de gestion intégrée ont évolué au cours des années 1990 à travers le phénomène de révision des processus d'affaires. Ces logiciels offrent aux dirigeants d'entreprises une consolidation d'information à travers les unités administratives, un ensemble de processus d'affaires

basés sur les « meilleures pratiques » et une possibilité de configurer le système selon les processus sans une grande nécessité de programmation (Ashbaugh et Miranda, 2002). Les systèmes de gestion intégrée ont l'avantage de lier les unités organisationnelles ensemble, mais cet avantage nécessite une simplification et une standardisation des processus à travers l'organisation dans son entier. La littérature révèle que le succès des systèmes ERP est associé à la capacité de changer des organisations, car ces systèmes modifient profondément la façon de concevoir, de déployer et de faire fonctionner l'organisation (Bernier, Bareil et Rondeau, 2002). Cette capacité à changer est un préalable qui semble apeurer les dirigeants d'entreprises, puisque une enquête menée par la Havard Business School (Austin et Nolan, 1999), révèle que 65% des décideurs organisationnels croient qu'un ERP risque de nuire à leur succès d'affaires à cause des problèmes potentiels liés à la mise en œuvre. Pour accentuer leurs craintes, une étude réalisée aux États-Unis par le Groupe Standish avance que seulement 10% des implantations d'ERP sont complétées à temps en respectant les budgets prévus et que jusqu'à 35% des projets engagés sont tout simplement abandonnés. Il semble donc qu'il y ait un engouement pour ces logiciels, mais que leur succès soit encore incertain.

Les **systèmes experts** sont quant à eux programmés pour répondre aux questions et assister les dirigeants dans leur prise de décisions (Greenlaw et Valonis, 1994). Les systèmes experts sont un ensemble de logiciels exploitant dans un domaine particulier des connaissances explicites et organisées, pouvant se substituer à un expert humain. Les systèmes experts se résument en un programme informatique simulant l'intelligence humaine dans un champ particulier de la connaissance ou relativement à une problématique déterminée. Les systèmes experts ont trois composantes essentielles: 1) une base de connaissances formée des énoncés relatifs aux faits de tous ordres constitutifs du domaine ; 2) un ensemble de règles de décision consignnant les méthodes, procédures et schémas de raisonnement utilisés dans le domaine ; 3) un moteur d'inférence, sous-système qui permet d'appliquer les règles de décision à la base de connaissances (Dictionnaire des arts médiatiques, 1996). Ces systèmes permettent aux gestionnaires de résoudre des problèmes dans un domaine spécifique à l'aide d'une base de données établie à partir de l'expertise humaine. Ce type de logiciel a l'avantage de permettre à un généraliste d'effectuer un travail d'expert. Le système expert soumet des solutions à l'utilisateur et ce dernier prend

une décision en tenant compte des caractéristiques de l'organisation ainsi que des objectifs d'affaires. Le succès de cette technologie repose sur l'expérience et la logique de l'utilisateur du système, car c'est son interprétation et sa compréhension du système qui le guidera dans sa prise de décision.

Les **systèmes d'aide à la décision (SAD)** sont des systèmes informatiques intégrés, conçus spécifiquement pour la prise de décisions. La fonction première de ce système est de promulguer l'information ainsi que les outils d'analyse nécessaires à la prise de décision. Ainsi, les SAD sont habituellement constitués de programmes, d'une ou de plusieurs bases de données, internes ou externes, et d'une base de connaissances. Ils fonctionnent avec un langage et un programme de modélisation qui permet aux dirigeants d'étudier différentes hypothèses en matière de planification et d'en évaluer les conséquences (Office québécois de la langue française, 2003). Le SAD fonctionne avec un langage et un programme de modélisation qui permettent aux dirigeants d'étudier différentes hypothèses en matière de planification et d'en évaluer les conséquences. Le SAD pourra ainsi offrir différentes alternatives de décisions aux dirigeants. Le système expert vu précédemment est similaire au SAD, mais il est plutôt utilisé afin de solutionner des problèmes opérationnels tandis que le SAD est plutôt utilisé par les dirigeants afin de planifier les stratégies et anticiper les conséquences.

La **téléconférence** ou **vidéo conférence**, est une technologie permettant à des gens situés dans des endroits éloignés de se voir et de se parler réciproquement, grâce à l'utilisation de caméras et d'écrans pour la transmission des images. À prime abord, avec l'avènement de la téléconférence, les organisations espéraient économiser dans les frais de voyage, compte tenu que les gens pouvaient dorénavant se rencontrer sans avoir à voyager (Hammer et Champy, 1993). Par contre, la réalité en a démontré autrement. Les gens continuent de prendre l'avion pour voyager, ce qui prouve que le contact humain demeure important. La valeur ajoutée par la téléconférence n'est donc pas dans la réduction des frais de voyages, mais dans la transformation des modes opératoires (Hammer et Champy, 1993), car il est maintenant possible de se rencontrer à peu de frais en défiant les limites géographiques.

Les **bases de données centralisées** sont un ensemble de fichiers interreliés organisés selon certains critères disponible à un grand nombre d'individus. Les bases de données centralisées permettent d'insérer, de modifier et de rechercher efficacement des données spécifiques dans une grande masse d'informations. La circulation de l'information est accentuée avec cette technologie, il est maintenant possible de partager de l'information spécifique aux opérations à travers et même à l'extérieur de l'organisation (Hammer et Champy, 1993). Les bases de données centralisées permettent d'assurer la standardisation et la fiabilité de l'information qui circule à l'intérieur et à l'extérieur des organisations tandis que tous les individus concernés ont un accès unique, direct et commun à l'information sollicitée.

1.1.3. Utilisation accrue des TI dans les organisations

Abordons maintenant l'avènement de l'utilisation des TI dans les organisations. Les TI ont d'abord été conçues et utilisées exclusivement comme outils de soutien pour les organisations (Roy et Aubert, 2003). Dès les années 1960, l'automatisation, le support, la révision des processus d'affaires et la transformation des processus d'affaires représentent l'évolution de la manifestation des TI dans le monde industriel (Patel, 2002). La fonction administrative ressources humaines n'échappe pas à la vague comme nous le verrons ultérieurement.

À partir des années 1980, les TI commencent à être grandement utilisées pour l'atteinte d'objectifs stratégiques organisationnels. Cette utilisation des TI est cependant majoritairement réservée à l'élite de l'organisation qui, à ce moment, gère seule les enjeux de l'organisation. Les fonctions administratives continuent d'utiliser les TI à des fins plus administratives. Par contre, dans les années 1990 l'utilisation plus stratégique des TI est généralisée à l'ensemble des membres de l'organisation, qui contribuent tous et chacun au succès de l'organisation (Ramoton, Turnbull et Doran, 1999). Les années 1990 sont aussi caractérisées par l'arrivée d'Internet, d'Intranet et de l'utilisation des TI à des fins de révision des processus d'affaires. Certains auteurs (Hammer et Champy, 1993; Yeung et Brockbank, 1995) définissent d'ailleurs cette démarche comme l'amélioration de la performance organisationnelle par l'exploitation des TI qui permet de restructurer radicalement les processus d'affaires. Dès lors, il est démontré que les TI ont un impact sur

la structure organisationnelle et qu'elles occupent une place de plus en plus importante dans un monde du travail qui se transforme sans cesse. Depuis, les TI continuent de se développer de façon exponentielle en plus d'offrir un impressionnant potentiel de traitement de l'information (Laval, 2000).

Un des aspects intéressants relatif aux TI, est qu'elles sont majoritairement utilisées comme vecteurs de transformation au sein de l'organisation dans le but d'atteindre un avantage concurrentiel. L'organisation qui choisit d'adopter une solution technologique veut potentiellement «profiter de la puissance de la technologie pour aligner l'organisation et l'intégrer pour ainsi s'assurer une croissance soutenue et se doter d'un avantage concurrentiel significatif» (Bernier, Bareil et Rondeau, 2002, p.25). Les organisations considèrent les investissements en TI comme un moyen d'améliorer la productivité, la rentabilité ainsi que la qualité des opérations dans le but d'affronter la concurrence (Devaraj et Kohli, 2003). Dès lors, les organisations semblent utiliser les TI comme outils stratégiques pour l'atteinte de leurs objectifs. Si tel en est le cas, il devient alors impératif d'aligner les TI sur les objectifs de l'organisation (Hartly, 1998; McKeown et Philip, 2003; Roy, Aubert et Benoit, 2003). Donc, les TI permettent d'intégrer et de gérer toutes les unités administratives de l'organisation, les opérations, la compétition, les fournisseurs, les clients, etc. L'acquisition de TI est dès lors attrayante pour s'assurer le succès dans l'avenir. Les gestionnaires l'ont compris car le département de commerce des États-Unis estime que 46% des dépenses en équipement se font au niveau des TI et des logiciels (U.S. Department of Commerce, 1998).

1.1.4. Avantages et inconvénients des TI

Concernant les inconvénients entourant les TI, nous pouvons citer les investissements qui sont souvent faramineux. Les investissements de départ étant souvent considérables, il est intéressant de noter que la moyenne de dépassement des coûts prévus est de 178%.

Toutefois, une recherche menée par Lee et Menon (2002) a démontré un lien positif entre les investissements en TI et un accroissement de la productivité. Il est intéressant de noter que plusieurs autres études appuient ces auteurs (Diewert et Smith, 1994; Dewan et Min, 1997; Hitt et Brynjolfsson, 1995; Mukhopadhyay, Rajiv et Srinivasan, 1997). Les TI amènent donc de nouveaux processus de travail, de nouvelles méthodes de travail et une

promesse d'accroître la performance organisationnelle. Bref, les TI rendent le traitement de l'information interactif, intemporel, instantané et ce, sans limites géographiques (Audet, Jacob, Lauzon et Rondeau, 1996), ce qui influence les stratégies organisationnelles ainsi que la structure organisationnelle. Il devient donc plus facile d'accéder à une information exacte et pertinente en plus d'éliminer les tâches administratives fastidieuses. Par contre, certains auteurs rapportent un écart entre les investissements en TI et l'utilisation des TI à leur plein potentiel (Lee et Menon, 2002). Les produits toujours plus performants semblent dépasser les capacités des utilisateurs. Un autre risque est le respect des délais dans l'implantation des systèmes. Une étude menée par le *Groupe Standish*, démontre que la moyenne de dépassement des délais est de 230%. Finalement, il est important d'offrir une formation adéquate suite à l'implantation de TI, car la réalité démontre que les organisations qui ne l'ont pas fait se sont vues faire face à des échecs technologiques, les employés ne les utilisant pas. Finalement, nous avons pu répertorier quelques avantages des TI cités par les organisations tels une meilleure image auprès des clients, une meilleure qualité du service, une meilleure communication interne, un meilleur accès à l'information, une augmentation de la performance, une amélioration dans les analyses, un meilleur contrôle de l'information ainsi qu'une diminution des erreurs.

1.2 Utilisation des TI en GRH

Dans cette partie, nous nous concentrons sur les TI et la fonction ressources humaines. Nous abordons d'abord l'avènement des TI dans la fonction ressources humaines et traitons ensuite les applications spécifiques aux ressources humaines. Nous étudions ensuite les avantages et inconvénients des TI en gestion des ressources humaines et nous terminons avec la problématique informatique de la gestion des ressources humaines.

1.2.1. Historique de l'utilisation des TI en GRH

Voici un bref historique relatif à l'informatisation de la fonction ressources humaines. L'informatisation des ressources humaines débute réellement dans les années 1970, même si l'informatisation des organisations commence bien avant (Rampton, Turnbull et Doran, 1999) tel que mentionné au point 1.1.3.. Ces années se caractérisent par l'implantation de systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) dans plusieurs départements de ressources humaines, surtout pour l'informatisation de tâches répétitives (Peretti, 1993),

ainsi que par une vague de réglementation en gestion des ressources humaines (par exemple la loi sur l'accès à l'égalité). Durant cette période, on remarque une baisse dans les coûts de SIRH (Rampton, Turnbull et Doran, 1999) ce qui a assurément aidé à la prolifération des TI au sein de la fonction ressources humaines. À ce moment, la majorité des SIRH installés sur des ordinateurs centraux comprennent les fonctions de base des ressources humaines comme la paie, les avantages sociaux ainsi que les dossiers d'employés. Toutefois, l'accès aux systèmes est tellement lent que cette lenteur serait aujourd'hui inacceptable (Groe, Pyle et Jamrog, 1996).

Dans les années 1980, la fonction ressources humaines goûte à la gestion stratégique et les micro-ordinateurs font leur apparition dans les organisations ainsi que dans la fonction ressources humaines. Les micro-ordinateurs ont l'avantage d'être moins coûteux que par le passé et donc plus d'individus y ont accès étant donné que plus de postes sont disponibles. Plusieurs SIRH sur le marché sont faciles à installer et à entretenir mais semblent difficiles à utiliser pour les professionnels en ressources humaines. Les professionnels en ressources humaines doivent donc être formés pour comprendre et manipuler les TI. La fin de cette décennie offre de grandes améliorations dans la réseautique, qui permet de relier les ordinateurs de la fonction ressources humaines ensemble et enfin aux professionnels de partager l'information (Rampton, Turnbull et Doran, 1999). De plus, les systèmes offerts sur le marché sont de plus en plus conviviaux pour les utilisateurs. En ce qui concerne les années 1990, la majorité des fonctions ressources humaines se procure, si ce n'est déjà fait, un SIRH branché en réseau. La grande popularité d'Internet et d'Intranet a permis la mise sur pied de guichets libre service *Web* pour les employés. Les employés peuvent dorénavant accéder eux-mêmes à leur dossier et même y faire des modifications. En gestion des ressources humaines, les années 1990 sont synonymes d'autonomie et d'accroissement des responsabilités. L'aspect stratégique de la fonction prend de plus en plus d'importance et la planification à moyen et long terme fait son apparition grâce à la puissance des TI. Pour leur part, les années 2000 se caractérisent par des objectifs concrets pour beaucoup d'organisations qui désirent aligner leur SIRH avec les objectifs organisationnels pour atteindre un rôle plus stratégique. Certains auteurs prétendent même que le succès de l'organisation dépend aujourd'hui de la coordination de la gestion stratégique des ressources humaines et des TI (Valaskakis, Coull et Clermont, 1991). Les

ressources humaines ont aujourd'hui automatisé le plus de processus transactionnels possible et les rendent disponibles aux gestionnaires et employés *en ligne*. Ce faisant, les ressources humaines épargnent du temps passé à ces tâches administratives répétitives (Groe, Pyle et Jamrog, 1996). La fonction ressources humaines a maintenant, par l'utilisation des SIRH, le potentiel pour être un support aux décisions organisationnelles tant au niveau stratégique qu'opérationnel (Groe, Pyle et Jamrog, 1996).

1.2.2. Applications spécifiques des TI en GRH

Au niveau de la fonction ressources humaines, les TI utilisées sont appelées SIRH (système d'information sur les ressources humaines) ou SGRH (système de gestion des ressources humaines). La définition de Tannenbaum (1990), qui décrit le SIRH comme un système permettant l'acquisition, le stockage, la manipulation, l'analyse, la récupération et la distribution d'informations pertinentes sur les ressources humaines a été adoptée par plusieurs chercheurs (Ball, 2001; Haines et Petit, 1997). D'autres auteurs (Kavanagh et al., 1990) définissent les SIRH comme un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile relative à la gestion des ressources humaines. Le SIRH est conçu pour analyser l'information relative aux ressources humaines dans le but de faire une meilleure planification et, de ce fait, prendre de meilleures décisions.

Les fonctions ressources humaines qui décident d'implanter un SIRH ont plusieurs objectifs concrets à atteindre. Selon Laflamme (1995), ces objectifs sont un traitement rapide de l'information, une réduction des coûts de traitement de l'information, une rédaction de rapports étayés par une information complète et l'établissement de liens fonctionnels entre les données. Nous croyons qu'il est aujourd'hui pertinent d'ajouter l'objectif des ressources humaines de devenir un joueur stratégique au sein de l'organisation (Spencer, 1995).

Les SIRH ont deux utilisations majeures : l'utilisation à des fins administratives pour économiser du temps et de l'argent et l'utilisation à des fins plus analytiques et stratégiques (Ball, 2001). Pour renforcer cette affirmation, Peretti (1993, p.47) affirme que :

Les applications administratives permettent d'améliorer la productivité et la qualité du service. Elles dégagent du temps pour améliorer la gestion. Les applications de gestion permettent des analyses éclairant les évolutions passées et les risques futurs. Les applications stratégiques introduisent la dimension prévisionnelle. Elles comprennent en particulier des simulations.

Les SIRH permettent d'informatiser toutes les activités de la fonction ressources humaines tant au niveau administratif que stratégique : l'administration des informations sur les employés et/ou candidats, le recrutement et la sélection, l'affichage de postes et la classification de ces derniers, l'administration des salaires, l'historique des compétences pour les postes et les individus, les relations avec les employés, l'administration des bénéfices et avantages sociaux et l'inscription à ces derniers, la paye, la gestion des présences, l'analyse de la distribution de la masse salariale, etc. (Ashbaugh et Miranda, 2002). Un autre auteur, Laflamme (1995), propose une liste des activités de gestion des ressources humaines informatisée, dressée selon les applications informatiques répertoriées par Forrer et Leibowitz (1991), Kavanagh et autres (1990) et Gallagher (1986). Voici la liste proposée par Laflamme (1995) :

Tableau 1.
Activités de gestion des ressources humaines et leurs exécutions informatisées

Activité de GRH	Application informatique
Gestion administrative du dossier de l'employé	Gestion des données biographiques, expériences antérieures, historique de travail, scolarité et formation, statut d'emploi, rémunération, avantages sociaux, assiduité, évaluation du rendement, griefs et mesures disciplinaires, associations professionnelles, etc.
Gestion des postes	Description des postes, évaluation des postes, échelles salariales, niveau hiérarchique des postes.
Planification de la main-d'oeuvre	Projection des coûts de main d'œuvre, planification des besoins, élaboration d'un organigramme et simulation pour l'avenir, analyse de compétences, analyse du taux de roulement, analyse de la relève potentielle, analyse des caractéristiques personnelles par catégorie d'emplois, évaluation des écarts entre l'offre et la demande interne.
Recrutement	Banque de candidature, profil des candidats internes, tri des candidats selon les exigences, information pour faciliter l'accès à l'égalité, banque d'offres pour affichage, lettres types de convocation, de confirmation ou de refus.
Sélection	Automatisation de la correction des tests, grilles d'outils de sélection propre à chacun des postes, évaluation des coûts.
Gestion de l'assiduité	Congés annuels, congés de maladie, congés de maternité, congés personnels, retards, absences non justifiées, calcul des coûts d'absentéisme pour chacun des employés.

Activité de GRH (suite)	Application informatique (suite)
Formation et développement	Administration des activités de formation (formés, formateurs, durée du programme, coûts, etc.), gestion des congrès/colloques, information pour diagnostiquer les besoins, évaluation de la formation (rendement, performance), profil type des programmes.
Planification des carrières	Profils de carrière pour le personnel, potentiel de développement, suivi du cheminement individuel de carrière, écarts entre les besoins et l'offre.
Rémunération	Systèmes de rémunération pour les catégories d'emploi, évaluation des postes, échelles salariales, systèmes d'appréciation du rendement, régimes d'avantages sociaux, régimes d'assurances collectives, autres avantages, simulations pour les coûts de main d'œuvre, interface avec la gestion de la paie.
Appréciation du rendement	Évaluation du rendement (cote individuelle), performance au travail (qualité, quantité), temps travaillé et assiduité, mesures disciplinaires.
Relations de travail	Copie à jour des conventions collectives, coûts pour chacun des articles de convention collective, rémunération spécifique, rémunération globale, historique de travail, calcul de l'ancienneté, calcul de l'expérience, procédures d'arbitrage de griefs, possibilité de simulation des coûts pendant les négociations.
Santé et sécurité	Gestion des accidents (type et fréquence), suivi médical, gestion du retour au travail (arrêts, rechutes), suivi relatif à la CSST, gestion des affectations (retrait préventif, restrictions, etc.), statistiques relatives aux risques et à l'incidence des accidents.
Avantages sociaux	Gestion des régimes (assurances individuelles, assurances collectives, rentes de retraite, assurances accident-maladie, frais hospitaliers et paramédicaux, congés de maternité, ...), possibilité de traitement statistique, dénombrement des jours fériés, dénombrement des jours spéciaux (mariage, décès), congés sans traitement, congés de formation, rapports statistiques.
Aide à la décision	Rapports divers pour chacune des activités, traitement de texte intégré, générateur de graphiques intégré, capacité de traitement statistique, simulations potentielles.

Cette liste d'applications répertorie la majorité de celles utilisées dans les organisations, mais depuis l'élaboration de la liste, l'Internet a pris beaucoup d'ampleur au sein de la fonction ressources humaines. Attardons nous maintenant sur différentes applications Web (Internet/Intranet, guichet libre-service, *e-learning*) importantes pour la fonction ressources humaines.

- L'**Internet et l'Intranet**, sont arrivés sur le marché de travail dans les années 1990. Ces deux technologies *Web* consistent en des réseaux de communications qui permettent d'accéder rapidement à l'information, de partager des bases de données et aussi de faire des demandes/achats. La particularité de l'Intranet, si on le compare à l'Internet, est qu'il est spécifique aux organisations. L'information diffusée sur l'Intranet n'est accessible qu'aux employés et dirigeants de celles-ci. Selon les résultats d'un récent sondage mené par la firme AON (2002) les organisations sont encore à leurs premiers balbutiements en ce qui concerne l'utilisation de l'Intranet. Malgré tout, les résultats confirment que 67% des organisations ont implanté un système Intranet. Pour autant, Internet et Intranet ont permis aux ressources humaines de mettre en ligne une multitude de services (le recrutement en ligne, l'émission de guides en ligne, les forums de discussion, les publications de politiques et de procédures RH, l'affichage de postes, la gestion du temps par activité, etc.).
- L'arrivée du **guichet libre service** en ligne a été bénéfique tant pour les employés et gestionnaires que pour les professionnels en ressources humaines. Cette technologie permet aux employés et gestionnaires d'accéder de façon facile et conviviale à leur dossier d'employé. Les guichets libre service sont majoritairement utilisés pour les avantages sociaux. Les utilisateurs peuvent eux-mêmes s'inscrire à certains bénéfices, faire des demandes de remboursement, modifier leur dossier, etc. (Ashbaugh et Miranda, 2002). Le guichet libre service est accessible par le *Web*, les gens peuvent donc y accéder de la maison, effectuer des modifications et les changements se font en temps réel. S'ils effectuent eux-mêmes les changements au dossier, les employés et gestionnaires ne se questionnent plus sur la crédibilité des professionnels en ressources humaines et les professionnels en ressources humaines épargnent un temps fou en réduisant la lourdeur de ces tâches administratives.
- Le **e-learning** permet d'accéder à la formation directement *en ligne*, soit par l'Internet ou par l'Intranet de l'organisation. Il devient alors possible d'effectuer des cours de formation sur le *Web* et d'y participer de façon interactive. Lors de la formation en ligne des exercices d'apprentissages sont proposés aux employés suivis d'examens où les

habiletés acquises sont évaluées (Foia, 2000). Les professionnels en ressources humaines épargnent ainsi en coûts et en temps.

1.2.3. Avantages et inconvénients de l'utilisation des TI en GRH

L'utilisation de TI au sein de la fonction ressources humaines comporte certainement des avantages. Selon Spencer (1995), un des avantages majeurs revient au fait que les gestionnaires ont dorénavant accès à de l'information pertinente ainsi qu'à des avis d'experts sur des décisions de ressources humaines directement *en ligne*. Cet accès est économique en plus de réduire la dépendance des employés à l'égard des professionnels en ressources humaines. Ces derniers voient donc l'ampleur des activités administratives allégée. Ensuite, le fait de lier ensemble les programmes et processus de ressources humaines par les TI représente un autre avantage. C'est-à-dire que les programmes et processus, partageant l'information dans un langage commun, envoient un message cohérent et unique aux employés en plus d'aider les gestionnaires à atteindre leurs objectifs organisationnels. Toujours selon Spencer (1995), les TI sont un avantage pour les ressources humaines car chaque transaction de niveau « administratif » produit des données qui, capturées par le système informatique, fournissent des informations pour la planification des ressources humaines. Le recrutement, la gestion du rendement, la formation, les requêtes d'assistance d'employés et les évaluations fournissent des sous-systèmes de données à jour sur les ressources humaines, qui peuvent ensuite être utilisées pour la planification stratégique.

L'acquisition et l'utilisation de TI comportent aussi leur lot d'inconvénients. Selon Spencer (1995), un des inconvénients majeurs est qu'un investissement considérable (temps et argent) est exigé pour la collecte de données préalable au fonctionnement adéquat du SIRH. Par exemple, l'application informatique de sélection d'un candidat pour un poste vacant fonctionne seulement quand les critères de compétences ont été analysés, quand les compétences des employés ont été évaluées et finalement quand les données ont été saisies dans le système. L'auteur rapporte aussi les habiletés des utilisateurs comme inconvénient. C'est-à-dire que les employés n'ont pas tous un accès illimité aux ordinateurs et que plusieurs doivent recevoir de la formation pour être en mesure d'utiliser des logiciels

complexes comme un programme d'aide à la décision, n'ayant pas les connaissances et les habiletés nécessaires. Les professionnels en ressources humaines peuvent aussi exprimer de la résistance à adopter un SIRH. Certains voient une menace à laisser l'expertise des ressources humaines à une machine ou aux gestionnaires qui se servent du SIRH.

Finalement, la confidentialité des données est cruciale et certaines fonctions ressources humaines peuvent éprouver des difficultés à maintenir certains types d'information confidentiels. Il est aussi important de noter que la qualité des informations fournies par le SIRH est conditionnelle à la fiabilité des données entrées dans le système (Peretti, 1993), ce qui peut représenter une limite pour certains. Finalement, comme mentionné pour les TI, les coûts des SIRH peuvent parfois être un inconvénient.

1.2.4. Enjeux de l'informatisation de la GRH

Les technologies actuelles ainsi que celles à venir offrent aux ressources humaines l'opportunité de jouer un rôle plus significatif au sein de l'organisation (Groe, Pyle et Jamrog, 1996).

Toutefois, l'influence des TI au sein de la fonction ressources humaines est grandement négligée et ce, tant au niveau théorique qu'au niveau des études empiriques (Ball, 2001). Au niveau théorique, le champ de recherche relatif aux systèmes d'information en ressources humaines se développe de façon plutôt lente (Broderick et Boudreau, 1992). La majorité des études empiriques sur l'utilisation des TI a été réalisée au niveau organisationnel. Sur le terrain, les ressources humaines sont trop longtemps restées à l'écart du mouvement d'informatisation au sein des organisations (Guérin et Wils, 1993). Selon Martinsons et Chong (1999), le retard informatique dont souffre la fonction ressources humaines constitue un obstacle important. « De toutes les fonctions organisationnelles, la fonction gestion des ressources humaines est sans doute celle qui souffre le plus de l'alphabétisation technologique » (Audet, 1999). Yeung et Brockbank (1995) affirment que si la fonction ressources humaines ne réussit pas à réduire le temps passé à des tâches administratives ainsi que le temps passé à résoudre des problèmes mineurs et répétitifs, elle sera incapable d'amener une contribution stratégique à l'organisation. Même si la fonction ressources humaines semble rattraper son retard de

façon rapide depuis une dizaine d'années (Peretti, 2001), le niveau d'utilisation demeure toutefois inférieur au potentiel offert par les systèmes (Ball, 2001; Kinnie et Arthur, 1996).

1.3 TI et rôles de la fonction ressources humaines

Même si les fonctions ressources humaines occupent un rôle traditionnel administratif depuis fort longtemps, elles sont en évolution vers des rôles plus stratégiques malgré le fait que cette évolution s'avère plutôt lente. Les TI proposent une accélération vers ce rôle stratégique. Dans cette section, nous allons d'abord expliquer cette évolution vers des rôles plus stratégiques pour ensuite identifier les obstacles à l'adoption de rôles plus stratégiques. Enfin, nous allons expliquer comment les TI sont susceptibles de favoriser cette transition de rôles traditionnels à des rôles stratégiques.

1.3.1. Évolution des rôles des professionnels en GRH

Au cours des dernières années, la fonction ressources humaines a fait l'objet d'un débat public quant aux rôles qu'elle serait appelée à jouer au sein de l'organisation. Examinons l'évolution de la fonction ressources humaines selon Conner et Ulrich (1996). Dans les années 1930, des sous-organisations indépendantes de personnel se forment pour traiter l'accumulation de travail, l'accroissement de l'immigration ainsi que la formation de syndicats (Freedman, 1991). À ses débuts la fonction du personnel avait pour mandat de maintenir le moral ainsi que la coopération des travailleurs par le recrutement, la sélection, la tenue de dossiers, la formation et le bien-être (Miles et Snow, 1984). Avec l'avènement de l'organisation fonctionnelle dans les années 50, le département du personnel demeure en charge du recrutement et de la formation mais doit maintenant assurer la rétention des spécialistes clés. C'est aussi durant ces années que la fonction indépendante se greffe à l'organisation comme fonction administrative. La fonction du personnel est maintenant chargée de comprendre les relations de travail, de déterminer les systèmes de salaires et d'administrer les bénéfices. Graduellement la fonction du personnel s'approprie à part entière le recrutement, la rémunération, la formation et le développement, la planification de la retraite ainsi que les systèmes de récompenses de l'organisation (Freedman, 1991). Avec les législations relatives au marché du travail mises en place dans les années 1970, la fonction ressources humaines voit son rôle organisationnel se consolider. Des renforcements sur les lois, sur les relations de travail et sur l'accès à l'égalité en emploi

offrent à la fonction du personnel l'opportunité d'élargir ses activités. Avec la plus grande complexité des organisations vient une plus grande complexité de ses fonctions administratives. La fonction du personnel offre des services de plus en plus complexes comme la planification et le développement de carrière et la planification des ressources humaines. Toutefois, la fonction ressources humaines est considérée exclusivement comme soutien administratif. Les années 1980 marquent l'avènement et le développement de la gestion des ressources humaines. Les ressources humaines s'intéressent alors aux enjeux stratégiques de l'organisation (Freedman, 1991; Tichy et al., 1984). Les pressions de la concurrence, les coupures dans les coûts, l'amélioration de la productivité et de la qualité ainsi que l'approche client deviennent des enjeux de taille pour les gestionnaires en ressources humaines (Noble, 1994; Schuler, 1990). Dès lors, les professionnels en ressources humaines créent de la valeur ajoutée en permettant des changements organisationnels, en développant des liens entre les clients internes et externes et en améliorant la performance financière (Ulrich, 1996). Depuis, toujours selon Conner et Ulrich (1996), la fonction ressources humaines acquiert de la visibilité au sein de l'organisation. Les gestionnaires en ressources humaines font maintenant partie de l'équipe dirigeante et sont des partenaires clés dans l'organisation.

Plusieurs auteurs (Schuler, 1990; Towers Perrin, 1992; Ulrich, 1994, 1996) ont statué sur le fait que jusqu'à tout récemment les ressources humaines se concentraient presque exclusivement sur les enjeux opérationnels et/ou transactionnels. Les ressources humaines sont considérées comme un support administratif à l'organisation, c'est-à-dire comme partenaire secondaire qui n'occupe pas une place stratégique dans les prises de décisions (Conner et Ulrich, 1996). Toutefois, depuis les années 1990, une plus grande attention est portée sur la gestion stratégique des ressources humaines. Une étude menée par Mohrman, Lawler et McMahan (1995) rapporte que les professionnels en ressources humaines passent maintenant plus de temps à agir comme partenaire stratégique et moins de temps à faire de la vérification et de la tenue de livre. La fonction ressources humaines est maintenant impliquée dans la planification stratégique des ressources humaines, dans la conception de l'organisation ainsi que dans les changements stratégiques (Conner et Ulrich, 1996).

La fonction ressources humaines se partage dorénavant plusieurs rôles pouvant contribuer à créer de la valeur (Peretti, 1999), mais en quoi consistent vraiment les rôles traditionnels de la fonction ressources humaines ainsi que les rôles stratégiques de cette dernière?

Ulrich (1997) propose une typologie de quatre rôles, qui est souvent utilisée comme référence (Peretti, 1998; Wright et al., 1998). Cette typologie présente deux rôles stratégiques (agent de changement et partenaire stratégique) ainsi que deux rôles administratifs (expert administratif et champion des employés). Le rôle stratégique d'agent de changement se résume à aider l'organisation à développer une capacité à changer. Ce rôle implique d'identifier les comportements susceptibles d'accroître la productivité. Le rôle stratégique de partenaire stratégique a pour objectif d'aligner les pratiques et stratégies de ressources humaines avec la stratégie organisationnelle. Le rôle d'expert administratif incarne le rôle traditionnel de la fonction ressources humaines. Finalement, le rôle administratif de champion des employés se concentre sur les employés, les relations interpersonnelles, les problèmes et les besoins quotidiens. (Conner et Ulrich, 1996)

Wils et Guérin (1997) proposent quant à eux, deux rôles stratégiques soit celui d'agent de changement et de partenaire d'affaires. Selon ces auteurs, l'environnement turbulent et compétitif pousse le développement de ces deux nouveaux rôles. Le rôle traditionnel de la fonction ressources humaines est axé sur le contrôle, tandis que les rôles stratégiques sont axés sur les résultats. Wils et Guérin (1997) définissent le rôle d'agent de changement par l'aide donnée aux gestionnaires par les professionnels en ressources humaines à prendre le virage de la gestion stratégique et à adopter des comportements soutenant les objectifs organisationnels. Cette aide est prodiguée par de la sensibilisation et de l'éducation ainsi que par la fourniture de services fonctionnels à travers les activités traditionnelles (recrutement, formation, rémunération, évaluation du rendement). Le second rôle, le rôle de partenaire d'affaires a pour objectif d'apporter une contribution tangible à l'atteinte d'objectifs organisationnels (Wils et Guérin, 1997). Tout comme dans la typologie de Ulrich (1997), le but des rôles stratégiques est d'ajouter de la valeur à l'organisation et d'améliorer la compétitivité.

La fonction ressources humaines, même si elle demeure toujours une entité de soutien administratif, est de plus en plus amenée à intervenir comme une entité organisationnelle stratégique pouvant donner un avantage concurrentiel à l'organisation.

Dans son nouveau rôle de partenaire stratégique, le professionnel en ressources humaines doit concrètement analyser l'environnement, agir comme visionnaire, conseiller la direction et les autres gestionnaires et faciliter la réalisation des objectifs d'affaires en suscitant et en dirigeant des discussions sérieuses sur la structure que devrait adopter l'organisation pour mener à bien sa stratégie ainsi qu'en développant des politiques et pratiques de GRH qui appuient la stratégie de l'entreprise (Conner et Ulrich, 1996; Ulrich, 1997). Dans son rôle stratégique d'agent de changement, le professionnel en ressources humaines doit concrètement contribuer à l'adoption d'une nouvelle vision, partager la vision organisationnelle, agir sur les structures et sur la culture, choisir, affecter et former des personnes, implanter des incitations, faciliter le changement, aider les cadres à prendre le virage stratégique, guider le changement culturel, aider l'organisation à apprendre de ses erreurs et contribuer à améliorer les processus organisationnels (Conner et Ulrich, 1996; Ulrich, 1997). Le rôle de partenaire stratégique se situe au niveau de la décision stratégique tandis que le rôle d'agent de changement se situe au niveau de l'action stratégique.

1.3.2. Obstacles à l'adoption de rôles stratégiques

Même s'il y a peu d'études empiriques portant sur les rôles des ressources humaines, Conner et Ulrich (1996) ont su démontrer que la fonction ressources humaines continue d'être supérieure et prédominante dans les activités administratives, au détriment des activités stratégiques. Toutefois, les auteurs affirment que les professionnels en ressources humaines assimilent de plus en plus les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique, même si le processus est lent.

Le premier obstacle que peut rencontrer la fonction ressources humaines dans l'adoption de rôles plus stratégiques est son expertise spécifique dans les rôles traditionnels. Le rôle administratif traditionnellement occupé par la fonction ressources humaines peut être considéré comme une force de la fonction, mais a aussi tendance à nuire aux professionnels en ressources humaines dans l'adoption de rôles plus stratégiques. En ce sens, Wils et

Guérin (1997) ainsi que Walker (1989, 1994) affirment que les professionnels en ressources humaines qui ne possèdent pas certaines habiletés nécessaires pour assumer le rôle de partenaire d'affaires constituent sans doute le plus important obstacle à la transformation de la fonction ressources humaines. Les professionnels en ressources humaines doivent alors gérer de façon plus efficace les activités administratives afin d'allouer du temps au développement des compétences d'agent de changement et de partenaire stratégique et ainsi assumer les nouveaux rôles de façon plus efficace et efficiente. Étant donné le fait que la fonction ressources humaines passe entre 40% et 60% de son temps à des activités administratives (O'Connel, 1996), il reste peu de temps pour développer les rôles stratégiques. Cette constatation a amené plusieurs solutions organisationnelles telles l'élimination de la fonction ressources humaines, son impartition et/ou la révision des processus d'affaires des ressources humaines (Spencer, 1995).

Les hauts dirigeants, qui ont toujours considéré la fonction ressources humaines comme une unité de support administratif, souvent comme un centre de coûts et non comme un centre de profits (Gosselin et Le Louarn, 1999) éprouvent de la difficulté à attribuer de la crédibilité aux professionnels en ressources humaines dans des sphères plus stratégiques, ce qui constitue un autre obstacle majeur. Pourtant, sans la collaboration des hauts dirigeants, la fonction ressources humaines ne peut parvenir à atteindre son rôle de partenaire stratégique. Gagner la confiance de la haute direction est donc primordial pour avoir de la crédibilité au sein du comité de gestion de l'organisation. Gosselin et Le Louarn (1999) affirment que plusieurs professionnels en ressources humaines ont «négligé le fait qu'assumer le rôle de partenaire stratégique les oblige à apporter une valeur ajoutée mesurable en terme économique à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ». Ces derniers doivent donc démontrer que les ressources humaines peuvent contribuer significativement à la performance financière de l'organisation.

Bref, pour accentuer les rôles stratégiques, les professionnels en ressources humaines doivent axer leur gestion sur les résultats et non plus sur les fonctions traditionnelles (Ulrich, 1998), ils doivent améliorer leur crédibilité auprès de la haute direction et les professionnels doivent développer leurs compétences stratégiques pour assumer les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique. Selon Ulrich et Conner (1996), il est

maintenant primordial pour les professionnels en ressources humaines de pouvoir contribuer à la stratégie organisationnelle, bâtir la structure organisationnelle, s'assurer de la contribution des employés ainsi que gérer les transformations et changements au sein de l'organisation.

1.3.3. TI et l'adoption de rôles stratégiques

Le rôle de la fonction ressources humaines évolue donc de la production de services traditionnels (optimisation de l'administration de l'effectif, motivation et relations de travail) vers l'émergence de rôles stratégiques (développement humain, partenaire stratégique, agent de changement). Nous avons vu que les professionnels en ressources humaines passent beaucoup de leur temps à effectuer des activités administratives. Les TI permettent d'automatiser plusieurs de ces tâches, rendant leur exécution beaucoup plus rapide, c'est donc l'opportunité pour les professionnels en ressources humaines d'utiliser les TI afin d'acquérir la crédibilité nécessaire à sa transformation. L'automatisation des activités de ressources humaines permet d'accroître la productivité administrative de la fonction ressources humaines en accélérant l'exécution des tâches. Peaucelle (1998) fait néanmoins remarquer que l'accroissement de la productivité de la fonction ressources humaines ne s'accompagne pas nécessairement d'une réduction des effectifs, mais permet de libérer du temps pour des tâches autrefois négligées, c'est-à-dire les activités stratégiques. Laflamme (1995) affirme que le rôle de plus en plus stratégique que joue la fonction ressources humaines est attribuable à une plus grande capacité d'accès à l'information existante et de traitement de celle-ci.

L'utilisation des TI en ressources humaines permet à la fonction d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui lui permettent réellement d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise. Selon Spencer (1995), l'informatisation de certains services administratifs des ressources humaines, tels que la gestion des dossiers et la paie ainsi que de certaines activités opérationnelles telles le recrutement, la gestion des carrières, le développement, etc. peut permettre aux professionnels de dégager du temps et ainsi d'assumer pleinement leurs rôles stratégiques d'agent de changement et de partenaire stratégique (Wils et Guérin, 1997).

Finalement, les TI favorisent l'accroissement de la crédibilité des professionnels en gestion des ressources humaines auprès des employés et gestionnaires en rendant disponible beaucoup d'information autrefois exclusive aux professionnels en ressources humaines. L'accroissement de la crédibilité favorise l'adoption de rôles stratégiques étant donné que la haute direction appuie et soutient la fonction ressources humaines dans son évolution et dans sa contribution à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

1.4 TI et efficacité de la fonction ressources humaines

Il y a aujourd'hui une plus grande emphase sur la performance, l'efficacité de la fonction ressources humaines. Dans cette section, nous nous attardons sur cette nouvelle emphase ainsi que sur l'influence possible des TI sur l'amélioration de l'efficacité de la fonction ressources humaines.

1.4.1. Emphase sur l'efficacité de la fonction ressources humaines

Avec la concurrence accrue sur le marché du travail et l'avènement de la gestion stratégique, la fonction ressources humaines se voit dans l'obligation d'offrir plus de services avec moins de ressources (Eisenstat, 1996) en plus de devoir offrir une contribution tangible à l'organisation, ce qui représente une opportunité pour la fonction d'accroître sa crédibilité. Dès lors, la gestion des ressources humaines devient plus évaluative et devient aussi préoccupée de l'influence des politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle (Pfeffer, 1998), celles-ci devant en améliorer l'efficacité.

Une gestion des ressources humaines efficace représente un atout important pour la survie des organisations (Cascio, 1991; Crozier, 1994). Selon Pfeffer (1998, p.22), «inattention to people as a source of competitive advantage and implementing poor, low commitment management practices can contribute to organizational decline». Pour accroître son efficacité, la fonction ressources humaines passe d'une approche axée sur les coûts à une approche plus évaluative basée sur les résultats (Le Louarn et Wils, 2001). C'est-à-dire que l'intérêt principal est maintenant d'atteindre des résultats organisationnels spécifiques et non plus de simplement dépenser l'argent disponible au budget.

L'efficacité de la fonction ressources humaines, concept plutôt récent dans l'organisation, est une notion qui nous renvoie au concept plus large de l'évaluation de la gestion des ressources humaines, qui est définie par Saint-Onge, Audet, Haines et Petit (1998, p.654) comme :

un processus systématique et formalisé visant à porter un jugement sur la légitimité, l'efficacité, et l'efficience des pratiques, des politiques, des programmes et des activités de la GRH, conçus et implantés par la DRH, la direction, les gestionnaires; incluant également une comparaison avec des paramètres internes (normes, objectifs) ou externes (benchmarking).

L'efficacité des ressources humaines, issue d'un champ de recherche récent et relativement peu étoffé, est un concept multidimensionnel (Le Louarn et Wils, 2001; Ulrich, 1989) qui est abordé de plusieurs façons soit financière, comptable, qualitative, constituantes multiples, approche client, etc. De façon plus spécifique, l'efficacité des ressources humaines peut être mesurée de façon objective et de façon perceptuelle. Huselid, Jackson et Schuler (1997) développent aussi une échelle de mesure de l'efficacité des ressources humaines basée sur les perceptions de réussite qu'ont les employés à l'égard de la fonction ressources humaines (Orlando, Brown Johnson et Brown Johnson, 2001).

Selon les auteurs Huselid, Jackson et Schuler (1997), l'efficacité des ressources humaines comporte deux dimensions essentielles, soit l'efficacité opérationnelle et l'efficacité stratégique. La première dimension, soit l'efficacité opérationnelle, nous renvoie à la livraison efficace des activités fondamentales des ressources humaines comme le recrutement, la rémunération et les avantages sociaux. La seconde dimension, soit l'efficacité stratégique des ressources humaines, inclut la livraison efficace de services qui supportent l'implantation de la stratégie organisationnelle (Becker, Huselid et Ulrich, 2001). Les activités accentuant l'efficacité stratégique sont la création d'équipe de travail, une main d'œuvre flexible, l'amélioration de la qualité des pratiques, «empowerment» des employés, l'identification des besoins stratégiques de l'organisation et le développement des compétences requises pour mener à bien la stratégie organisationnelle. Les pratiques et politiques des ressources humaines doivent être alignées sur les objectifs de l'organisation pour assurer la contribution du capital humain. De plus, il est important que les activités accomplies par les professionnels en ressources humaines soient de qualité supérieure tant au niveau opérationnel (Tsui, 1987) que stratégique pour en améliorer l'efficacité. Selon

l'étude effectuée par Huselid, Jackson et Schuler (1997), l'efficacité opérationnelle des professionnels en ressources humaines surpasse largement son efficacité stratégique. Pour améliorer la compétitivité de l'organisation, la gestion des ressources humaines doit améliorer les habiletés des travailleurs ainsi que leurs expériences et connaissances pouvant contribuer à la valeur économique de l'organisation (Orlando, Brown Johnson et Brown Johnson, 2001; Snell et Dean, 1992).

Finalement, la littérature stipule que les critères et les facteurs d'identification d'efficacité des ressources humaines représentent un problème majeur pour les professionnels en ressources humaines (Bernardin et Russel, 1993). Il est donc clair que l'efficacité de la fonction ressources humaines est une variable qui mérite d'être étudiée davantage (Orlando, Brown Johnson et Brown Johnson, 2001).

1.4.2. Influence des TI sur l'efficacité de la fonction ressources humaines

Avec la venue des TI dans les organisations, nous croyons que la gestion des ressources humaines a l'opportunité d'améliorer l'efficacité de sa fonction administrative dans l'organisation.

Selon Peretti (1993) l'informatisation a contribué à l'amélioration de la performance de la fonction ressources humaines à cinq niveaux: des gains de productivité, l'amélioration du service, l'amélioration de la qualité des décisions, l'aide au partage de la fonction entre la direction des ressources humaines et la hiérarchie ainsi que de meilleures possibilités d'anticipation. En informatisant d'abord la paie, la fonction ressources humaines avait pour objectif l'amélioration de l'efficacité. Les tâches lourdes et répétitives ont ensuite été informatisées pour épargner du temps et ainsi permettre de vaquer à des tâches plus sophistiquées. Par exemple, «l'informatisation de la gestion des recrutements permet des gains de productivité dès que le flux de candidatures spontanées à traiter dépasse 2000 (environ 10 réponses par jour) ou que l'entreprise réalise plus d'un recrutement par mois.» (Peretti, 1993, p.14). L'informatisation des activités de ressources humaines assure la conformité, la fiabilité et la transparence de ces dernières, ce qui tend à améliorer la qualité du service ainsi que la perception des ressources humaines auprès des employés et des dirigeants. Au niveau du partage de l'information, les gestionnaires ont maintenant un

accès facile à l'information concernant les ressources humaines qui doit être analysée, comprise, modifiée, etc. Finalement, les TI permettent de simuler des situations dans l'organisation et il devient alors possible d'anticiper les situations problématiques. Les TI permettent d'analyser l'évolution passée de l'organisation et donc de prévoir les risques futurs.

D'autres auteurs tels Tansley, Newell et Williams (2001), affirment que: *«Using an HRIS to automate HR information management practices can therefore enable both greater efficiency in current HR practices and, at the same time, reduce overhead costs via task mechanization and process automation through the substitution of the human agency of HR specialist»*. L'utilisation de SIRH améliore donc la qualité des services offerts ainsi que le temps d'exécution de ceux-ci, ce qui avantage la perception de la fonction ressources humaines.

Dans le même ordre d'idées, Lee et Menon (2000) affirment que les organisations effectuant des investissements considérables en TI se caractérisent par une grande efficacité opérationnelle. Une étude menée par ces derniers (2000) fait ressortir une association positive entre le capital investi dans les TI et un accroissement de la productivité.

Pfeffer (1998) soutient que les TI permettent un accès (à tous et uniformément) plus facile à de l'information pertinente et à jour, ce qui facilite les prises de décisions et réduit la dépendance envers les professionnels en ressources humaines. Selon l'auteur, les TI rendent aussi la planification des ressources humaines plus facile en plus de renforcer la cohérence des pratiques et politiques. Toutefois, Pfeffer (1998) affirme que les ressources humaines doivent d'abord accepter le système et décider d'en optimiser l'utilisation. Ensuite, il est nécessaire que les professionnels en ressources humaines prennent le temps de faire la collecte de données adéquatement en plus d'être formés de façon efficiente.

Bref, nous croyons que les TI, en générant un accès rapide à des informations sur les ressources humaines en temps réel, en améliorant la qualité et la fiabilité de l'information et en suscitant l'interactivité entre les utilisateurs, peuvent améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

1.5 Recherches empiriques sur les TI en GRH

Cette section vise à présenter l'état de la recherche sur l'influence de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines. Toutefois, un constat de départ s'impose. Il existe peu d'études empiriques pertinentes spécifiques à notre question de recherche, c'est-à-dire que les vérifications empiriques qui traitent de l'impact des TI sur la fonction ressources humaines est peu exhaustive et celle qui traite de l'impact des TI sur les rôles ou sur l'efficacité de la fonction ressources humaines est inexistante. Étant donné le fait qu'aucune étude empirique ne traite des liens que nous tentons d'expliquer, nous allons présenter quelques études empiriques disparates qui portent sur les TI en gestion des ressources humaines. Ce bref recensement, même si son utilité à éclairer notre question de recherche et à élaborer nos hypothèses est limitée, nous permet de dégager certains constats sur l'état de la recherche relative à l'utilisation des TI en GRH.

1.5.1. Lederer (1986)

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, Lederer se questionne sur les caractéristiques des systèmes de gestion de l'information qui contribuent à accroître la satisfaction des utilisateurs.

La notion de satisfaction proposée par l'auteur s'inspire de Cyert et March (1963), qui avancent que pour répondre aux exigences du marché, les gestionnaires ont besoin d'information et ils peuvent ainsi être performants et satisfaits. Aussi, des auteurs tels Bailey et Pearson (1983) proposent une méthode de mesure de la satisfaction des utilisateurs. Ces auteurs ont développé un questionnaire de mesure de satisfaction basé sur la précision du système, sa fiabilité, sa projection dans le temps ainsi que sur sa pertinence. Lederer avance que si l'utilisation du système dans l'organisation est volontaire, une satisfaction accrue améliorera l'utilisation du système, de même que si l'utilisation du système est obligatoire, une bonne satisfaction améliorera l'efficience et l'efficacité d'utilisation du système.

La méthode du groupe nominal est la méthode utilisée pour colliger les données. La méthode du groupe nominal est un type de recherche qualitatif qui se résume à une

discussion dirigée entre les participants sur une question spécifique. La méthode du groupe nominal a entre autre été utilisée pour déterminer les besoins de formation, pour développer des missions d'entreprises, pour cerner les problèmes de productivité dans des centres informatique et pour identifier les aspects ardu de la planification de systèmes d'information.

Les participants de l'étude ont été sélectionnés lors d'une réunion des membres d'une organisation de professionnels en systèmes de ressources humaines (The Human Resources Systems Professionals, Inc.), durant laquelle la discussion de groupe nominal a d'ailleurs eu lieu. Neuf participants de huit organisations différentes ont formé le groupe de discussion sur les caractéristiques des systèmes de gestion et la satisfaction des utilisateurs. Les membres de l'organisation qui ont participé à l'étude sont des professionnels en ressources humaines ou en TI qui occupent différents postes tels directeur des ressources humaines, agent des ressources humaines, spécialiste en relations de travail, analyste programmeur, gestionnaire en compensation, assistant directeur – systèmes d'information et recherche, etc. La rencontre a été d'une durée d'environ une heure quarante-cinq minutes et s'est déroulée de la façon suivante. L'animateur a d'abord présenté la question de recherche et les neuf participants ont ensuite inscrit, de façon individuelle et confidentielle, les caractéristiques d'un SIRH qui mènent, selon eux, à un accroissement de la satisfaction des utilisateurs. Chaque participant a ensuite présenté ses choix devant le groupe et ultérieurement, le groupe a échangé sur chaque idée évoquée. Finalement, les participants ont, de façon individuelle, identifié les huit caractéristiques les plus importantes en plus de leur attribuer un pointage de un à huit, huit représentant la caractéristique la plus satisfaisante, sept la deuxième plus satisfaisante et ce jusqu'à un qui représente la caractéristique la moins satisfaisante.

L'analyse des résultats s'est faite selon le nombre de fois que les caractéristiques ont été retenues ainsi que par le pointage total attribué à chacune. Selon les résultats, la caractéristique informatique qui génère le plus de satisfaction chez les utilisateurs est la facilité, la rapidité et la flexibilité de récupération des données dans le système avec sept nominations et un total de 45 points. La deuxième caractéristique qui génère le plus de

satisfaction est l'entrée de données en ligne (sept nomination et 42 points), suivie par la validation de l'exactitude des données en ligne (sept nominations et 39 points), une documentation complète concernant l'utilisation du système (six nominations et 30 points) et une sécurité des données accrue (sept nominations et 28 points). Les résultats démontrent aussi que le support au système (cinq nominations et 22,67 points) est un déterminant de la satisfaction très important. Il semble aussi essentiel de mentionner que des caractéristiques telles la capacité d'interaction avec d'autres systèmes et la facilité d'entretien du système ont reçu des pointages considérables. L'auteur réussit donc avec la méthode du groupe nominal à identifier les caractéristiques de systèmes de gestion qui génèrent le plus de satisfaction chez les utilisateurs. Toutefois, l'auteur cerne l'importance de mentionner que lors de l'exercice, les participants n'ont jamais fait mention du support aux décisions qu'offrent les SIRH, de l'amélioration de l'avantage compétitif que procurent les TI ou de l'épargne de temps et d'argent que l'utilisation des TI amène.

Bref, la technique du groupe nominal est simple et facile d'utilisation, mais elle comporte aussi plusieurs limites. D'abord, l'échantillon de neuf participants est trop restreint pour qu'une généralisation des résultats puisse être effectuée. Ensuite, il est parfois difficile de garder le contrôle durant la discussion de groupe. Finalement, comme la méthode du groupe nominal est qualitative, aucune analyse statistique ne peut être réalisée.

1.5.2. Broderick et Boudreau (1992)

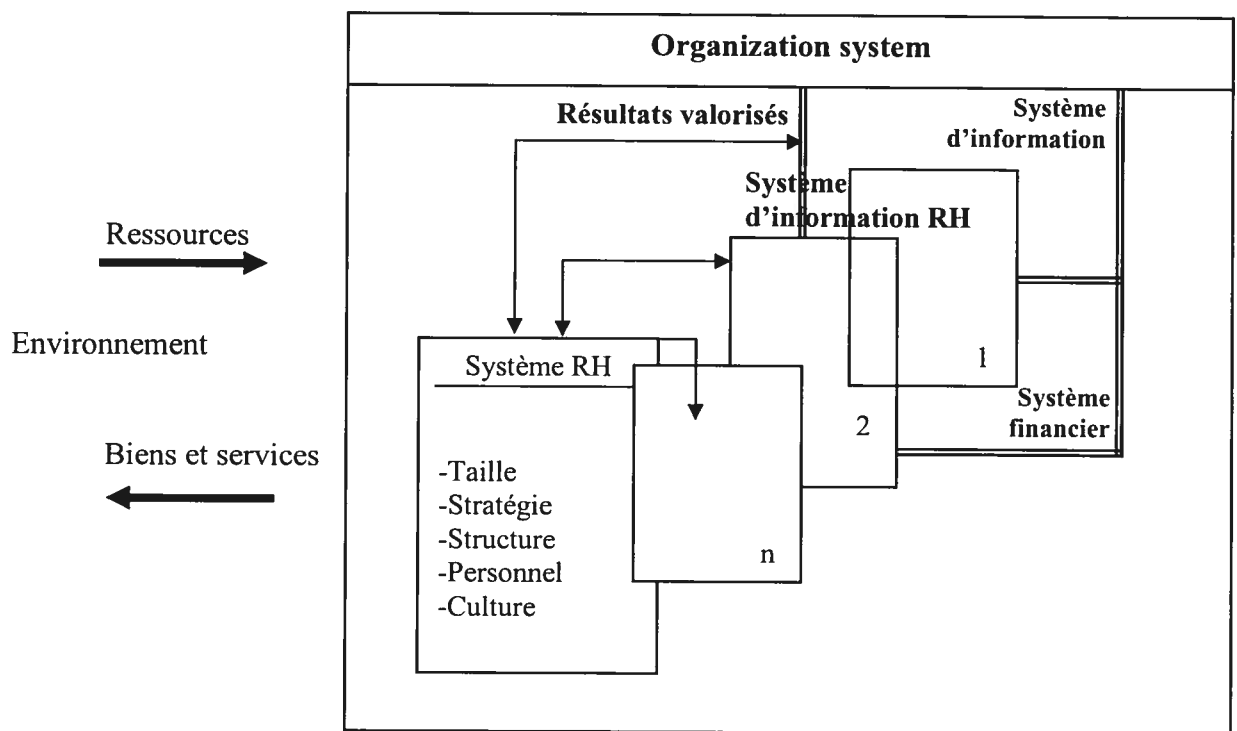
Cette étude porte sur l'évolution de l'utilisation des TI en ressources humaines. Les auteurs ont effectué des entrevues avec dix gestionnaires en ressources humaines provenant d'organisations différentes et de grande taille selon le « Fortune 500 ».

Les auteurs ont développé un modèle de recherche sur l'évolution de l'utilisation des TI. Pour bâtir le modèle de recherche, ils se sont inspirés d'auteurs tels Majchrzak et Klein (1987), qui prônent que l'organisation consiste en une multitude de sous-systèmes internes, chacun devant exceller dans la gestion de tâches spécifiques, mais aussi devant se compléter les uns les autres pour atteindre les objectifs organisationnels. Selon Majchrzak et Klein (1987), chaque sous-système interne (comme les ressources humaines par exemple), est défini selon sa taille (budget, employés, etc.), sa stratégie et ses objectifs, sa structure, son personnel ainsi que sa culture. Ensuite, le modèle de Broderick et Boudreau (1991) est inspiré de stades progressifs déjà utilisés pour mesurer la croissance de l'utilisation des TI (Nolan, 1979, Nolan et Gibson, 1974). Les stades progressifs sont déterminés par l'expansion du traitement de données, par le type d'équipement ou technologies utilisés, le type de bases de données et d'applications utilisées, l'interactivité de l'utilisateur avec la technologie, etc. Dans les premiers stades, le logiciel de ressources humaines est isolé du système de ressources humaines. Avec l'accroissement de l'utilisation informatique, le SIRH devient de plus en plus lié au système de ressources en étant modifié et en modifiant la taille du système, sa stratégie, sa structure, son personnel ainsi que la culture. Ces changements de caractéristiques sont applicables autant pour le SIRH que pour le système de ressources humaines. Finalement, le modèle s'inspire de mesures d'accroissement de l'utilisation des TI servant dans des études de marché à identifier les stades d'évolution. Ces mesures incluent le nombre et le type de logiciels et matériel informatique employés, le nombre et le type d'utilisateurs du système informatique, le nombre de fonctions administratives où les TI ont servi, le degré d'utilisation des TI dans le support aux décisions, le degré de partenariat entre le SIRH et les autres systèmes de l'organisation. Les stades d'évolution précoces sont caractérisés par un manque de matériel et logiciels disponibles dans l'organisation, moins d'utilisateurs des systèmes, moins de fonctions administratives utilisant le SIRH ainsi que moins

d'applications informatiques disponibles. Un stade d'évolution de l'utilisation avancée est caractérisé par un grand nombre de logiciels et matériels informatiques disponibles, plusieurs utilisateurs, plusieurs applications informatiques disponibles, etc.

Voici donc à la figure 1 le modèle de recherche exploratoire portant sur l'évolution de l'utilisation de l'informatique en ressources humaines, présenté par Broderick et Boudreau (1991).

Figure 1: Modèle de l'évolution de l'utilisation des TI



Le modèle de recherche représente un modèle ouvert. Un modèle ouvert stipule qu'une organisation consiste en plusieurs systèmes internes (ressources humaines, finances, etc.), chaque système interne est doté d'une taille, stratégie, structure, de personnel et d'une culture. Chaque système interne est spécialiste dans son domaine, tout en se complétant les uns les autres. Le modèle de recherche a été utilisé pour formuler le questionnaire d'entrevues. Les questions d'entrevues portaient majoritairement sur a) les caractéristiques du système de ressources humaines telles la taille, la structure, la stratégie, le personnel et la culture, b) les détails du SIRH tels la taille, la structure, la relation avec d'autres

systèmes informatiques, le personnel et la culture, c) les détails relatifs à l'utilisation du SIRH tels l'équipement, les utilisateurs et les applications, d) la description de l'évolution de l'utilisation des TI et sur e) des prédictions concernant l'utilisation future du SIRH.

Les dix organisations participantes ont été sélectionnées à partir d'une liste de cinquante organisations formant le «Center for Advanced Human Resource Studies» (CAHRS). Ces organisations font aussi partie du «Fortune 500» et nombre d'entre elles ont été reconnues pour leurs pratiques et politiques de ressources humaines exemplaires. Le choix des organisations s'est fait selon des critères tels les technologies adoptées par les organisations ou les applications informatiques innovatrices (guichet libre service, système expert, etc.).

Préalablement aux entrevues, les participants des dix organisations collaboratrices ont été contactés par téléphone concernant les objectifs et les questions de recherche. Ensuite les auteurs ont posté les questions d'entrevue aux participants. Les auteurs ont ensuite procédé à des entrevues enregistrées en passant une journée complète dans l'organisation de chaque participant, en assistant à une démonstration du SIRH ainsi qu'en recueillant de la documentation pertinente sur l'organisation (rapports annuels, organigrammes, architecture du SIRH, manuels de formation, description des applications).

La cueillette de données a été réalisée immédiatement après chaque entrevue.

L'information recueillie a été résumée et ces synthèses ont été acceptées par les participants, certains suite à certaines modifications. L'analyse des données a ensuite été réalisée par les auteurs et voici les résultats de l'étude.

Premièrement, quatre dimensions de l'évolution de l'utilisation des SIRH ont été identifiées :

- la couverture de l'information (statuts d'employés, localisation de l'organisation, fonctions de la gestion des ressources humaines)
- la disponibilité du système (niveau d'utilisateur, localisation des équipements, types d'utilisations autorisées, etc.)
- le support à la décision
- l'intégration de l'utilisation du SIRH.

Deuxièmement, les résultats indiquent qu'un accroissement de l'utilisation des TI occasionne des changements dans la structure du système de ressources humaines, dans la stratégie de ressources humaines ainsi que dans le personnel et la culture. Les changements dans la structure du système de ressources humaines démontrent une plus grande prise de contrôle des dirigeants sur la gestion du SIRH. Au niveau de la stratégie, l'accroissement de l'utilisation des TI nécessite plus de planification stratégique de la part des professionnels en ressources humaines. Au niveau des changements dans le personnel et dans la culture, l'accroissement de l'utilisation des TI influence les habiletés des professionnels en ressources humaines, car on valorise dorénavant la formation et/ou l'expérience en TI, une approche plus analytique, la planification stratégique ainsi que les mesures quantitatives des programmes et politiques.

Troisièmement, les résultats indiquent des stades qualitatifs d'évolution de l'utilisation des TI en ressources humaines qui sont constants dans les organisations répondantes. Ces trois stades sont le seuil, la croissance ainsi que la consolidation et l'expansion. Le stade du seuil a été vécu dans les années 1970 quand les ressources humaines utilisaient les TI pour se conformer aux règles gouvernementales. À ce stade, l'utilisation des TI a très peu d'impact sur la structure du système des ressources humaines, sur son personnel ou sa culture. Le stade de croissance s'actualise de deux façons différentes dans les années 1980, soit par le SIRH installé sur un système central ou soit installé sur des ordinateurs personnels. Le stade de consolidation et d'expansion débutant dans les années 1990 représente un accroissement de l'utilisation ainsi qu'une meilleure réponse aux besoins des utilisateurs.

Bref, les résultats des entrevues viennent valider et supporter le modèle proposé par les auteurs. Le modèle indique l'évolution de l'utilisation du SIRH, mais n'explique pas le pourquoi ou les valeurs agissant sur l'utilisation. Les participants ont défini que le succès d'un SIRH se mesure par l'accroissement de la productivité avec moins d'employés, par l'épargne sur les coûts administratifs, par une meilleure gestion et un meilleur respect des délais, par une résolution de problèmes plus rapide et par des pratiques et politiques plus cohérentes. Finalement, cette étude comporte des limites dont un échantillon trop restreint pour généraliser les résultats.

1.5.3. Kossek, Young, Gash et Nichol (1994)

Les auteurs présentent une étude longitudinale portant sur les réactions de la communauté des ressources humaines d'une organisation pétrolière internationale face à l'implantation d'un nouveau SIRH.

Cette recherche étant inductive, l'observation par questionnaires et entrevues a été réalisée préalablement à l'analyse théorique. Les auteurs prônent que l'implantation d'un nouveau SIRH représente une forme de changement organisationnel pour la fonction ressources humaines. Ce changement permet l'émergence d'un rôle plus stratégique pour les ressources humaines, mais permet aussi de modifier la nature des tâches en accentuant le rôle de conseiller et d'informateur. De plus, le SIRH devrait permettre aux professionnels en ressources humaines de supporter les gestionnaires dans leurs prises de décisions en plus d'améliorer le processus de communication.

Les auteurs avancent donc que l'implantation d'un SIRH à des fins administratives et stratégiques comprend un lot de changements organisationnels. Ces changements vont permettre aux professionnels en ressources humaines d'effectuer un travail plus complexe en un laps de temps beaucoup plus court. Cette épargne de temps va ainsi servir à la planification stratégique ainsi qu'au support à la prise de décisions, ce qui accentuera le rôle de partenaire stratégique de la fonction ressources humaines. L'implantation d'un SIRH implique aussi, selon les auteurs, l'amélioration des processus de communication et de la dynamique au sein de la fonction ressources humaines ainsi qu'avec les autres fonctions administratives. Finalement, les auteurs avancent que trois facteurs individuels devraient prédire le niveau d'engagement des individus envers le SIRH. Ces facteurs individuels sont a) la position hiérarchique qui est négativement liée à l'utilisation du SIRH (Aydin et Rice, 1989), c'est-à-dire que plus un individu occupe une position hiérarchique élevée, plus il risque de percevoir le SIRH comme un outil clérical et administratif, b) l'unité d'affaires, dont l'engagement envers le SIRH risque de varier énormément et c) le niveau de l'utilisateur qui fait référence aux connaissances informatiques des utilisateurs. Plus l'utilisateur détient de connaissances informatiques, plus son engagement risque d'être faible envers le système.

La méthode d'observation utilisée par les auteurs est une enquête longitudinale réalisée dans une entreprise pétrolière internationale (Opco). Durant plusieurs années, les auteurs ont effectué des entrevues et des enquêtes par questionnaires dans l'organisation afin de recueillir les données. Une enquête par questionnaire a d'abord été postée aux utilisateurs du nouveau SIRH. Cent dix questionnaires ont été retournés, ce qui donne un taux de réponse de 78%. Ensuite, les auteurs ont tenu un « Focus Group » de cent cinquante participants et réalisé des entrevues individuelles. Enfin, un an après ces démarches, une enquête téléphonique a été réalisée auprès de 73 des 110 participants. Les participants sont des employés de Opco venant de quatre unités administratives différentes.

Les données recueillies lors des entrevues ont été transcrites et résumées. Ces données ont ensuite été organisées par thèmes pour bien cerner les croyances des employés de Opco qui stipulent que les différentes unités administratives adoptent des cultures divergentes face au SIRH. Les questionnaires d'entrevue ont été bâtis avec des échelles de mesure à sept points pour mesurer les attitudes des utilisateurs.

Au niveau des entrevues réalisées, les résultats de l'étude indiquent premièrement que l'avènement d'un nouveau SIRH symbolise le désir de la fonction ressources humaines de se forger une place en tant que partenaire stratégique. Il semble que le SIRH permette aux professionnels en ressources humaines de parler le langage des affaires de l'organisation, mais aussi de devenir plus analytique. Deuxièmement, les entrevues ont révélé que le SIRH permet aux professionnels en ressources humaines d'occuper un rôle important dans la diffusion de l'information ainsi que dans le support aux prises de décisions. L'information centralisée contenue dans le SIRH permet un meilleur support aux décisions. Troisièmement, les résultats des entrevues révèlent qu'un nouveau SIRH est un catalyseur de changement des processus de communication et de la dynamique de pouvoir au sein de la fonction ressources humaines ainsi qu'avec les autres fonctions administratives. Quatrièmement, les entrevues ont révélées que les gestionnaires semblent résister à utiliser le SIRH. Les gestionnaires ne perçoivent pas l'utilisation du SIRH comme une compétence critique à leur succès.

Au niveau des enquêtes réalisées, c'est-à-dire le questionnaire postal et l'enquête téléphonique, les résultats indiquent que les répondants ont des attentes similaires et très hautes face au SIRH, peu importe l'unité administrative. Au niveau de l'intention d'utiliser le SIRH, les résultats démontrent une baisse par rapport aux attentes. Il semble que la trop longue durée de l'implantation du système ait découragé certains utilisateurs. Finalement, les professionnels en ressources humaines croient que le SIRH permettra à la fonction de créer de la valeur ajoutée à l'organisation.

Bref, cette étude démontre que l'adoption de SIRH engendre des changements organisationnels, accroît le rôle stratégique de la fonction ressources humaines en plus d'en changer la nature du travail. Toutefois, même si des objectifs stratégiques sont visés à l'adoption du SIRH, ils sont toujours majoritairement utilisés à des fins administratives. Finalement, les auteurs ont pu détecter que les rencontres «face à face» ont été beaucoup plus efficaces pour convaincre les gens d'utiliser le système que la communication écrite a réussi à l'être.

Les auteurs terminent en mentionnant que la recherche dans le domaine des SIRH doit être développée et encouragée pour changer la perception des gestionnaires à l'effet que l'utilisation du SIRH n'est pas une compétence clef pour l'avantage compétitif des ressources humaines, pour encourager l'utilisation stratégique des TI en ressources humaines ainsi que pour modifier le cadre théorique définissant les rôles de la fonction ressources humaines.

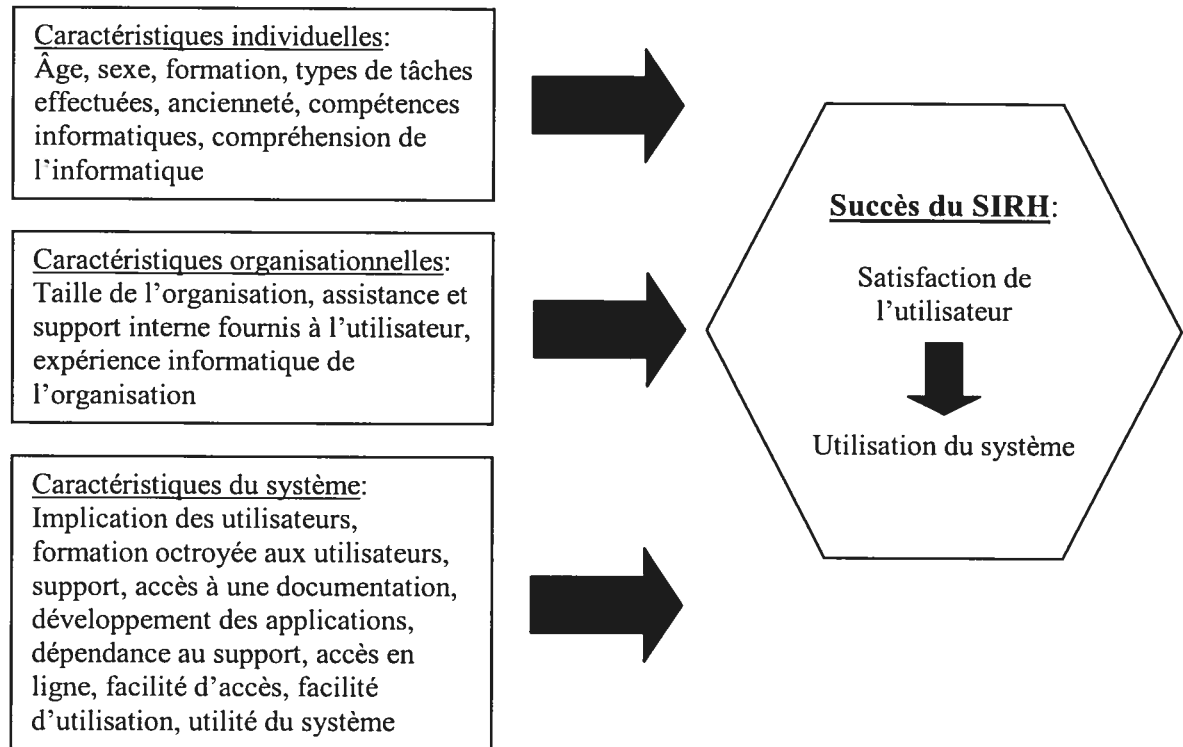
1.5.4. Haines et Petit (1997)

Les auteurs Haines et Petit (1997) avaient pour objectif principal d'identifier les conditions de succès d'un système informatique et comme objectif secondaire de contribuer au champ de recherche sur les TI qui se développe de façon relativement lente. Les auteurs proposent un modèle descriptif du succès d'un SIRH.

Les auteurs stipulent que le succès d'un SIRH est caractérisé par la satisfaction des utilisateurs ainsi que par l'utilisation du système.

Voici le modèle développé par Haines et Petit :

Figure 2: Modèle de recherche Haines et Petit (1997)



Ce modèle inclusif présente trois groupes de variables indépendantes, soit les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles ainsi que les caractéristiques du système. Les auteurs avancent que ces caractéristiques vont accentuer la satisfaction envers le système ce qui va améliorer son utilisation. Selon Haines et Petit (1997), le succès du SIRH est défini par ces deux variables dépendantes du modèle soit la satisfaction des utilisateurs du SIRH et l'utilisation du système, couramment utilisées dans le champ de recherche sur les TI. La satisfaction des utilisateurs devrait influencer positivement l'utilisation qu'en font les usagers. Ensemble, la satisfaction des utilisateurs et l'utilisation du système donnent une bonne mesure du succès du SIRH. La satisfaction des utilisateurs rassemble de l'information basée sur les perceptions donc les attitudes et croyances des utilisateurs, tandis que l'utilisation du système utilise des données plus objectives sur les comportements des utilisateurs.

Les données recueillies dans le cadre de cette étude viennent d'une enquête par questionnaire menée auprès des membres de l'Association canadienne des professionnels en systèmes de ressources humaines (CHRSP). 564 questionnaires ont été envoyés aux membres utilisateurs de l'association dont 152 ont été retournés, ce qui signifie qu'un taux de réponse de 27% a été obtenu. Les auteurs sont très satisfaits du taux de réponse, étant donné la longueur du questionnaire (11 pages).

Pour vérifier le degré auquel les utilisateurs croient que leur système rencontre et répond à leurs besoins en information, l'échelle de mesure utilisée par les auteurs est une version plus courte et plus raffinée de l'échelle de mesure sur la satisfaction des utilisateurs développée par Bailey et Pearson (1983). L'utilisation du système a été mesurée par le nombre hebdomadaire d'heures d'utilisation. Une autre échelle a été utilisée pour évaluer la compréhension informatique des utilisateurs. Ces derniers devaient identifier leur degré de compréhension des logiciels, du matériel informatique (*hardware*) ainsi que de la programmation. Les auteurs ont aussi interrogé les utilisateurs sur leur degré d'implication dans le développement et l'implantation du SIRH, sur l'ampleur de la formation reçue ainsi que sur la qualité de la documentation du système. Finalement, les caractéristiques du système (facilité d'utilisation et l'utilité) ont été mesurées selon deux échelles de mesure développées par Davis (1989).

Voici les principaux résultats de la recherche. D'abord, ceux-ci indiquent que les caractéristiques du système sont très importantes dans la détermination de la satisfaction des utilisateurs. De plus, les résultats démontrent clairement que le support interne aux usagers est nécessaire au succès du SIRH. Plus spécifiquement, ils indiquent que les caractéristiques individuelles sont modérément corrélées avec la satisfaction des utilisateurs et l'utilisation du système. Les caractéristiques ayant des effets positifs sont les compétences informatiques et la compréhension de la programmation. La caractéristique individuelle ayant un effet négatif sur la satisfaction est l'ancienneté. Au niveau des caractéristiques organisationnelles, l'assistance et le support interne représentent la caractéristique ayant le plus gros impact sur les variables dépendantes. Au niveau des caractéristiques du système, la formation sur place ainsi qu'une documentation bien structurée influencent positivement les variables dépendantes. Une limitation de l'accès

aux outils informatiques s'est révélée avoir un impact négatif sur la satisfaction des utilisateurs. Les résultats ont aussi indiqué que plus il y a d'applications informatiques disponibles, plus la satisfaction est grande. Enfin, la convivialité du système ainsi que son utilité sont étroitement corrélées avec la satisfaction des utilisateurs. Aussi, les auteurs ont pu démontrer que la présence d'un SIRH dans l'organisation favorise l'utilisation du système. Une association positive a été dénotée entre le pourcentage d'applications en ligne, le nombre d'applications de gestion des ressources humaines en place et la satisfaction des utilisateurs. Les auteurs ont donc démontré de nombreuses caractéristiques qui influencent la satisfaction des utilisateurs, mais très peu l'utilisation du système.

1.5.5. Ball (2001)

Dans cet article, l'auteur nous présente les résultats d'une enquête menée en 1998 concernant la nature de l'information traitée de façon électronique sur les employés, sur la formation ainsi que sur le recrutement dans les petites organisations. Aussi, l'auteur cherche à identifier le type d'utilisation du SIRH le plus courant, c'est-à-dire identifier si les SIRH sont utilisés à des fins administratives ou à des fins analytiques, plus stratégiques. Autrefois exclues du processus d'informatisation des ressources humaines à cause du prix exorbitant des systèmes, les petites organisations sont aujourd'hui perçues comme un marché en expansion, les produits offerts étant plus flexibles, moins dispendieux.

Dans son étude, l'auteur pose plusieurs questions que l'enquête tente par la suite de démystifier. Voici les questions de recherche proposées par l'auteur:

- Quelles sont les probabilités que les petites entreprises utilisent des SIRH?
- Quelle est la relation entre l'utilisation du système et le total d'individus employés par l'organisation?
- Quelle est la relation entre l'utilisation du système et l'âge du SIRH dans l'organisation?
- Est-ce que le SIRH sert à des fins analytiques ou simplement à des fins administratives?
- Quelles sont les probabilités que les répondants utilisent le SIRH pour les activités de formation et/ou de recrutement?

Ball (2001) a développé un questionnaire d'enquête dans le but de cerner les différentes sphères d'utilisation des TI en ressources humaines ainsi que les applications les plus utilisées. L'auteur s'inspire d'auteurs comme Kovach et Cathcart (1999) qui identifient deux extrêmes d'utilisation du SIRH soit l'utilisation administrative pour réduire les coûts et les pertes de temps ainsi que l'utilisation analytique, qui supporte les professionnels dans leurs prises de décisions. L'auteur s'inspire aussi de Martinson (1994) qui propose de classer l'utilisation du SIRH selon sa sophistication. L'automation des activités telles la paie, la gestion des dossiers d'employés et l'administration des avantages sociaux est qualifiée de non sophistiquée, tandis que l'utilisation du SIRH pour le recrutement, la sélection, la planification ou l'évaluation du rendement est qualifiée de sophistiquée, car elle apporte un support à la prise de décisions.

Les organisations répondantes à l'enquête ont été sélectionnées de façon aléatoire à partir de la banque de données du « Financial Analysis Made Easy » (FAME). Un total de 470 questionnaires ont été postés et 115 copies retournées ont été considérées utilisables, ce qui donne un taux de réponse à l'enquête de 24,4%.

Les résultats de l'enquête démontrent que 63,5% des répondants utilisent un SIRH ou une forme de TI pour gérer l'information des ressources humaines. Selon les résultats de l'enquête, l'informatisation des informations sur les employés, la formation et le recrutement a d'abord été faite à des fins administratives plutôt qu'à des fins analytiques et le phénomène semble perdurer. Les SIRH sont majoritairement utilisés pour les informations sur les employés (94,5%), la structure salariale de l'organisation (80,8%), la gestion des présences (76,7%), etc. Peu de répondants utilisent le SIRH pour la formation (42,3%) et parmi ceux qui le font, 70% l'utilisent pour l'administration de cours et 50% à des fins d'évaluation. L'enquête révèle que le recrutement est encore moins utilisé que la formation au niveau du SIRH. Seulement un tiers des répondants, soit 38 répondants, utilisent le SIRH en recrutement. Les applications les plus utilisées en recrutement sont l'enregistrement des candidats dans le système (92,3%) et la gestion des entrevues (73,1%).

Au niveau du type d'utilisation, les résultats démontrent que les applications informatiques relevant des informations sur les employés, de la formation et du recrutement sont

majoritairement utilisées à des fins administratives, mais que l'utilisation des modules de formation et de recrutement gagne du terrain avec le temps.

En relation avec les questions de recherche, les résultats de Ball (2001) démontrent que plus l'organisation emploie d'individus, plus il y a de probabilités que la fonction ressources humaines détienne des informations électroniques sur les employés et l'organisation. Il a aussi été démontré que les organisations de taille supérieure ont tendance à exécuter plus d'analyses avec leur SIRH, surtout dans les modules de formation et de recrutement. De plus, l'enquête de l'auteur démontre que la satisfaction de l'utilisateur est négativement corrélée avec le temps d'utilisation du système. C'est-à-dire que plus récent est le système, plus la satisfaction de l'utilisateur est grande. Cette relation est grandement expliquée par la meilleure qualité des systèmes récents ainsi que leur plus grande capacité à répondre aux besoins des utilisateurs.

Bref, les résultats de Ball (2001) montrent que la taille de l'organisation est déterminante face à la possession ou non d'un SIRH ainsi qu'au type d'utilisation qui en est faite. C'est-à-dire que plus la taille de l'organisation est grande, plus il y a de probabilité que celle-ci utilise un SIRH et plus il y a de probabilité que ce dernier serve à des fins analytiques. Les petites organisations ont tendance à choisir des SIRH à faible coût et à faibles risques, même si la moitié des répondants employant moins de cinq cent individus n'utilisent pas de SIRH.

1.5.6. Résumé des études empiriques

En guise de synthèse, voici un résumé des études empiriques présentées au point précédent.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Lederer (1986)	-Caractéristiques des systèmes de gestion de l'information -Satisfaction des utilisateurs	9 participants de 8 organisations différentes ont participé à une session de la méthode de Groupe Nominal	La caractéristique informatique qui génère le plus de satisfaction chez les utilisateurs est la facilité, la rapidité et la flexibilité de récupération des données dans le système. La deuxième est l'entrée de données en ligne suivie par la validation de l'exactitude de ces mêmes données.
Broderick et Boudreau (1992)	-Évolution de l'utilisation des TI en ressources humaines	Des entrevues ont été effectuées auprès de 10 dirigeants en ressources humaines venant de différentes organisations	Quatre dimensions de l'évolution de l'utilisation du SIRH: -Couverture d'information du SIRH -Disponibilité du SIRH -Support à la décision du système -Intégration de l'utilisation L'accroissement de l'utilisation des TI engendre des changements dans le système des ressources humaines, dans la structure, la stratégie, le personnel et la culture.
Kossek, Young, Gash et Nichol (1994)	-Les réactions des professionnels en ressources humaines à l'implantation d'un SIRH -Les changements organisationnels conditionnels à l'adoption de TI	Enquête longitudinale par questionnaires et entrevues dans une grande organisation auprès de 110 employés. Une enquête téléphonique a été réalisée un an après auprès de 73 des participants.	Avec l'utilisation du SIRH se développe un accroissement du rôle stratégique de la fonction ressources humaines, du support à la prise de décisions auprès des gestionnaires ainsi que des modifications dans la dynamique de pouvoir et des processus de communications.

Études	Variables clés	Méthodologie/échantillon	Principaux résultats
Haines et Petit (1997)	<ul style="list-style-type: none"> -Caractéristiques individuelles -Caractéristiques organisationnelles -Caractéristiques du système -Satisfaction des utilisateurs -Utilisation du système 	564 questionnaires ont été postés et 152 ont été retournés, ce qui donne un taux de réponse de 27%	Les caractéristiques du système ainsi que le support aux employés sont des déterminants importants de la satisfaction des utilisateurs.
Ball (2001)	<ul style="list-style-type: none"> -Utilisation des TI en GRH -Taille de l'organisation -Applications du SIRH sur le personnel, la formation et le recrutement 	Sur les 470 questionnaires qui ont été postés, 115 questionnaires retournés se sont avérés utilisables, pour un taux de réponse de 24,4%.	<ul style="list-style-type: none"> -Plus il y a d'employés dans l'organisation, plus grande est la probabilité d'utiliser un SIRH. -Plus il y a d'employés dans l'organisation, plus grande est la probabilité d'utiliser le SIRH à des fins analytiques. -Seulement la moitié des organisations employant moins de 500 personnes utilisent un SIRH. -Les SIRH sont majoritairement utilisés à des fins administratives -Les modules de gestion du temps et des présences sont le plus souvent greffés au système.

1.6 Conclusion

Suite à notre recension de la littérature, il semble que l'impact de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines représente un sujet peu abordé dans la littérature scientifique et encore moins l'étude de son influence sur ses rôles et sur son efficacité opérationnelle et stratégique. Toutefois, le champ de recherche des TI dans l'organisation est largement étudié de même que l'enjeu de leur influence sur la productivité (Ball, 2001). Le lent développement de la recherche sur l'impact de l'utilisation des TI en gestion des ressources humaines (Broderick et Boudreau, 1992) doit s'accélérer et la recherche doit rattraper les progrès réalisés sur le terrain par la fonction ressources humaines depuis le nouveau millénaire (Peretti et Cerdin, 2001).

En l'absence de recherches empiriques sur l'impact de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines ainsi que sur ses effets sur les rôles et l'efficacité de la fonction ressources humaines, nous avons considéré toutes les recherches disponibles portant sur les TI en GRH. Il en ressort que les études disponibles portent principalement sur les facteurs de succès du SIRH, sur la satisfaction des utilisateurs ou sur l'évolution des systèmes. Quelques études portant sur l'implantation de SIRH sont aussi disponibles. Nous déplorons cependant l'absence d'études sur l'influence des TI sur la fonction ressources humaines.

Certains auteurs évoquent la nécessité d'un modèle de recherche incluant les ressources humaines, les TI ainsi que les effets du SIRH sur l'organisation (Hannon, Jelf et Brandes, 1996). Tentant de répondre à la demande, Tansley et Watson (2000) ont constaté l'absence de recherche sur les SIRH ainsi que le peu de considération théorique portée à ce champ de recherche.

Chapitre 2: Modèle de recherche

Dans ce chapitre, nous procédons à la présentation du modèle de recherche, et nous nous penchons sur les fondements théoriques qui se rattachent à notre modèle, sur notre question de recherche, sur la définition des variables du modèle de recherche ainsi que sur les hypothèses qui découlent de la relation entre les concepts décrits dans ledit modèle.

2.1 Fondements théoriques

Notre modèle de recherche a pour fondement les théories qui soutiennent que les TI favorisent de nouvelles formes d'organisation du travail, l'émergence de nouvelles méthodes de travail, ce qui a pour effet d'influencer le rôle de la gestion, la coordination du travail ainsi que le contrôle des activités (Laval, 2000). Dès les années soixante, Leavitt (1965) propose un modèle d'organisation qui inclut les technologies, la structure, les individus et les tâches. Ce modèle fournit une base théorique intéressante car il précise qu'un changement technologique au sein de l'organisation peut engendrer un changement au niveau de la structure organisationnelle. Aussi, certains auteurs (Groth, 1999, Mintzberg, 1979) affirment que le traitement de l'information ainsi que la coordination des tâches sont des caractéristiques organisationnelles principales et donc les TI, qui sont des outils de traitement de l'information, sont parties intégrantes de l'organisation et des changements organisationnels. D'autres auteurs dont McKeown et Philip (2003), Muzyka, Konig et Churchill (1995), définissent la transformation des affaires comme un changement fondamental de la logique organisationnelle qui résulte ou qui cause un changement drastique dans les comportements. La transformation des affaires, mise en place pour accentuer la performance, est alors possible par l'utilisation des TI (McKeown et Philip, 2003). Dans la même ligne de pensées, Huber (1990) développe une théorie qui permet d'expliquer l'influence des TI sur les organisations. Plus spécifiquement cette théorie porte sur l'effet des TI sur la conception, l'intelligence organisationnelle et sur la prise de décision. Dans son raisonnement, Huber (1990) prône que l'utilisation des TI permet, entre autre, d'accroître l'accessibilité à l'information ainsi que sa rentabilité, ce qui peut mener à des transformations organisationnelles. Dès lors Huber avance que cette plus grande accessibilité à l'information et ces transformations organisationnelles dues à l'utilisation des TI mènent à une amélioration de la rapidité et de l'efficacité avec laquelle l'information

est convertie en intelligence organisationnelle ainsi qu'à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des prises de décisions. Certaines propositions de cette théorie ont influencé le développement de notre modèle de recherche ainsi que les liens entre nos variables.

Une autre théorie dépeint les organisations comme des entités de traitement de l'information (Arrow, 1973, Crowston et Malone, 1988, Gailbraith, 1977). Selon cette théorie, la conception de la structure organisationnelle doit améliorer la capacité à traiter l'information au sein de l'organisation. Les auteurs Crowston et Malone (1988) affirment que l'utilisation des TI peut mener à des changements de structures organisationnelles qui eux mènent à de nouveaux modes de communication ou à des changements dans la nature et/ou dans la quantité des communications existantes. Les auteurs avancent aussi que l'utilisation des TI accroît l'accessibilité à de l'information autrement inaccessible, ce qui devrait accentuer l'efficacité. Donc, si l'on admet que les TI permettent des changements dans le traitement de l'information et des communications pour les organisations (Wang, 1997), il est logique de penser que la structure organisationnelle s'adaptera pour soutenir cette nouvelle capacité de traitement de l'information. De plus, si l'information est plus accessible plus rapidement, il est aussi logique de penser que la prise de décision est plus rapide et de meilleure qualité ce qui peut signifier que l'efficacité et le rôle stratégique sont accentués.

La vision proposée par les théories du traitement de l'information peut se comparer aux prédictions de la théorie d'agence qui se base sur l'hypothèse que les TI peuvent modifier la structure d'évaluation. Par ailleurs, nous pouvons nous tourner vers le modèle des coûts de transactions qui stipule que les entreprises cherchent à instaurer des structures qui minimisent les coûts transactionnels liés à l'obtention d'intrants de qualité (Williamson, 1975, 1985). En fait, si les TI permettent de réduire les coûts de transactions internes et externes, des modifications de structure devraient se produire. À la suite de ces analyses, il est logique de supposer que les TI sont susceptibles d'engendrer des réductions de coûts dans certaines formes de coordination (Crawford, 1982) et que ces dernières ont un éventail d'effets sur la gestion dans les organisations (Attewell et Rule, 1984; Pinsonneault et Kraemer, 1997) et donc sur l'efficacité et sur le rôle stratégique.

Aussi, suite à la revue de la littérature et des théories sur le sujet qui a été effectuée, nous nous trouvons devant un questionnement quant à l'utilisation des TI comme leviers de transformation des rôles des professionnels en ressources humaines et comme leviers d'amélioration de l'efficacité de la fonction ressources humaines.

L'intérêt d'une telle étude est d'abord de contribuer d'une manière générale à développer le champ de recherches en systèmes d'information des ressources humaines dont les progrès en la matière sont jusqu'à présent relativement lents (Broderick et Boudreau, 1992), mais aussi d'offrir des solutions concrètes aux professionnels en ressources humaines pour les aider à devenir plus stratégiques et efficaces dans leur gestion.

Voici donc la question de départ qui a engendré nos questionnements:

Quelle est l'influence de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines?

Toutefois, afin de préciser le cadre de cette étude, nous tenterons de répondre à la question spécifique suivante:

Quelle est l'influence de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines à travers ses rôles ainsi qu'à travers son efficacité stratégique et opérationnelle.

En ce qui a trait à la clarté de notre question de recherche, il nous est possible d'affirmer que notre question est concise, précise et que les objectifs visés par la question sont clairs. Pour prévenir le plus possible d'ambiguïtés, les termes utilisés dans la question sont des termes reconnus en relations industrielles. Concernant la faisabilité de la question de recherche, nous détenons les ressources monétaires, temporelles et logistiques nécessaires à l'exécution du présent projet de recherche. Le caractère de notre projet de recherche est réaliste et faisable même si la littérature scientifique sur le sujet est rare. Les concepts que nous adoptons ont déjà été étudiés lors de recherches antérieures mais non de façon simultanée.

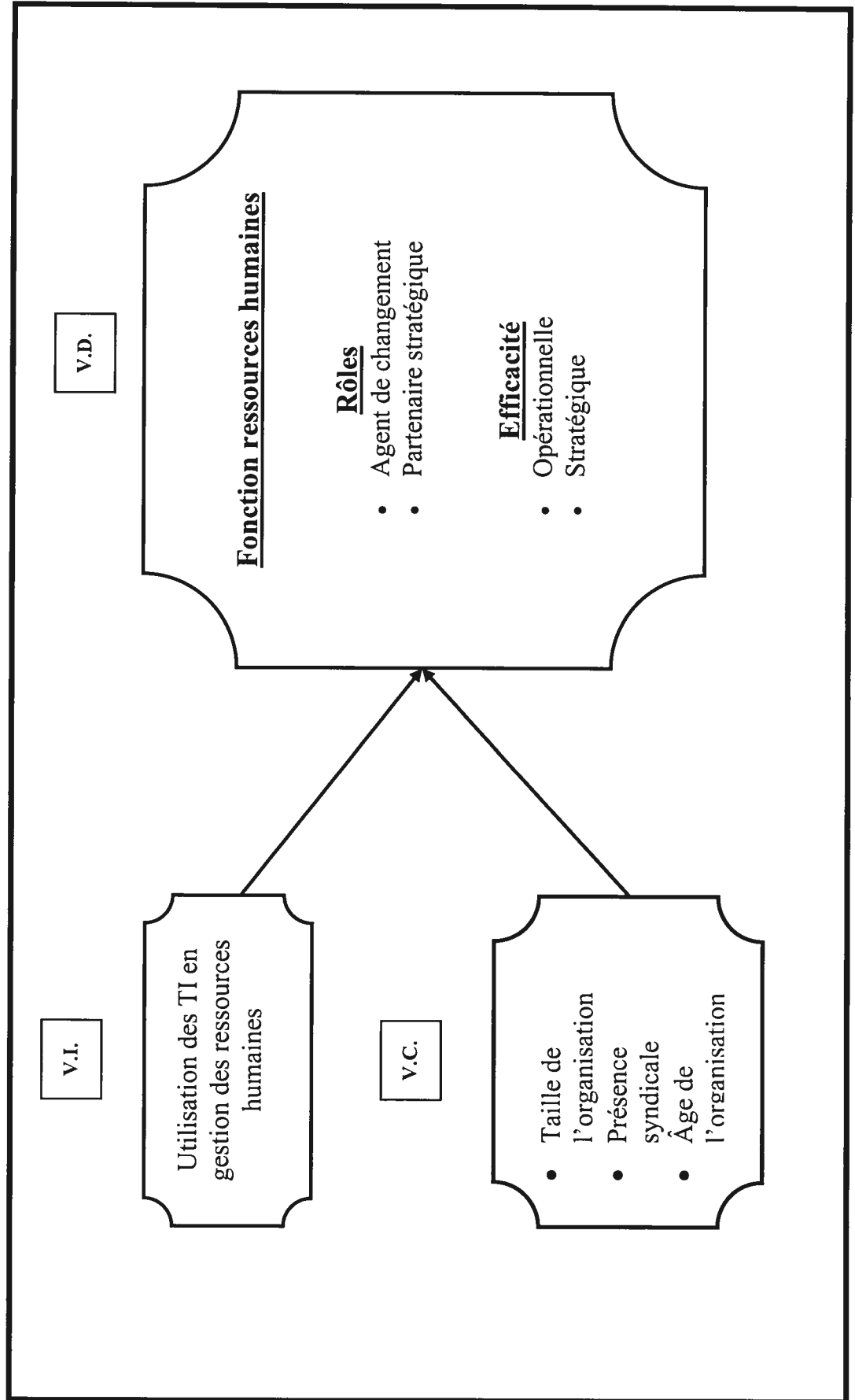
La question abordée dans cette recherche est pertinente aux relations industrielles tant au plan conceptuel qu'au plan de la pratique. En premier lieu elle s'insère très bien dans le cadre des relations industrielles d'Adam et Meltz (1993). De plus, cette recherche souligne l'importance du champ des TI en GRH. En effet, l'information est aujourd'hui une ressource immatérielle très importante, sur laquelle se fondent la compétitivité et l'adaptation de l'entreprise (Lesca, 1989). En second lieu, sur le plan de la pratique de ressources humaines, il s'agit de proposer des éléments susceptibles d'orienter l'action des professionnels en ressources humaines vers l'utilisation des TI. Dans la mesure où les TI influencent la performance des organisations (Lee et Menon, 2000), l'étude de l'influence de ces TI sur les rôles et l'efficacité de la fonction ressources humaines sera fort instructive pour les professionnels en ressources humaines désirant améliorer leur efficacité ou accentuer leur rôle stratégique.

Notre modèle de recherche ainsi que nos hypothèses sont dérivés de ces perspectives théoriques, mais également d'une perspective interactionniste modifiée qui prévoit deux choses: d'abord que les TI agissent comme facteurs permettant certains types de changements organisationnels et ensuite que si ces changements sont souhaitables, ils peuvent dès lors se produire (Crowston et Malone, 1988). Ces perspectives dépassent le déterminisme technologique pour s'aligner sur une plus grande acceptation du rôle des forces sociales dans les prédictions des TI. De plus, nous soutenons le courant de pensées qui prône que le changement institutionnel est facilité durant les périodes de changements technologiques (Parker, 1995). Par conséquent, l'introduction des TI fournit une occasion de modifier la façon dont les ressources humaines sont dirigées (Spencer, 1995), de manière à améliorer son rôle stratégique ainsi que son efficacité opérationnelle et stratégique. Aussi, certaines indications anecdotiques suggèrent que l'introduction des TI dans les organisations concorde avec la tendance de révision des processus d'affaires de la fonction ressources humaines. Selon Conner et Ulrich (1996) la fonction ressources humaines doit emboîter le pas aux changements organisationnels et utiliser ces derniers afin de développer son rôle de partenaire stratégique et d'agent de changement. Notre modèle intègre ces rôles qui sont amenés à prendre de l'ampleur au cours des prochaines années.

Nous développons un modèle ainsi que des hypothèses basés sur l'analyse de l'influence de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines, mesurée à travers les rôles des professionnels en RH et sa performance.

Notre modèle de recherche, présenté à la figure 3, comporte huit variables soit une variable indépendante: l'utilisation des TI en GRH; quatre variables dépendantes représentant la fonction ressources humaines: le rôle d'agent de changement, le rôle de partenaire stratégique, l'efficacité opérationnelle et l'efficacité stratégique; ainsi que trois variables de contrôle: la taille et l'âge de l'organisation ainsi que la présence syndicale.

Figure 3 : Modèle conceptuel de l'influence des TI sur la fonction ressources humaines



2.2 Définitions des variables

Dans cette section du chapitre, nous nous attardons sur la définition des variables étudiées ainsi que sur la théorie entourant ces dernières.

2.2.1. Variable indépendante: utilisation des TI en GRH

Notre conception de la variable *utilisation des TI* s'inspire du point de vue de Pinsonneault et Kraemer (1997). Ces auteurs proposent trois façons de conceptualiser les TI, c'est-à-dire soit par la technologie elle-même (sommes investies dans les TI, « hardware », sophistication des produits, puissance, etc.), soit par l'étendue de pénétration des TI dans l'organisation (nombre d'applications informatiques en opération) ou par l'utilisation réelle des TI par individus dans l'organisation.

Dans le cadre de notre étude, nous adoptons l'approche de pénétration des TI qui mesure l'utilisation des TI par le nombre d'applications informatiques utilisées par la fonction ressources humaines. Cette façon de conceptualiser les TI mesure le degré d'utilisation des TI à travers les fonctions, les rôles et les niveaux hiérarchiques. Pinsonneault et Kraemer (1997) avancent que plus les applications informatiques sont dominantes, plus grande est la probabilité qu'elles influencent les méthodes de gestion organisationnelle. Nous croyons d'ailleurs que cette variable indépendante aura un effet positif sur les quatre variables dépendantes, c'est-à-dire qu'elle aura un effet sur le rôle stratégique et le rôle d'agent de changement de la fonction ressources humaines ainsi que sur l'efficacité stratégique et opérationnelle de la fonction.

2.2.2. Variable dépendante: rôle d'agent de changement

Toujours à la figure 3, la variable dépendante, *agent de changement*, est définie selon la typologie des rôles de Ulrich (1997). Selon Ulrich, le rôle d'agent de changement se définit comme la participation des professionnels en ressources humaines à construire une capacité et une adaptabilité au changement, c'est-à-dire, cultiver la capacité de l'organisation à capitaliser sur le changement. Donc, les professionnels en ressources humaines doivent, par leur rôle d'agent de changement, identifier de nouveaux comportements pouvant aider la compétitivité de l'organisation ainsi que rehausser la capacité de transformation de l'organisation (Ulrich, 1997, 1998).

2.2.3. Variable dépendante: rôle de partenaire stratégique

Nous adoptons de nouveau la typologie des rôles de Ulrich (1997) pour définir la variable dépendante, rôle de *partenaire stratégique*. L'auteur définit le rôle de partenaire stratégique comme étant la collaboration des professionnels en ressources humaines dans l'exécution de la stratégie et objectifs organisationnels. L'intérêt principal est ici d'aligner les pratiques et stratégies des ressources humaines avec la stratégie d'affaires de l'organisation. En jouant ce rôle, les professionnels en ressources humaines se doivent de susciter et diriger des discussions sur la structure que devrait adopter l'organisation pour mener de front la stratégie d'affaires (Ulrich, 1997, 1998).

2.2.4. Variable dépendante: efficacité opérationnelle

La variable dépendante *efficacité opérationnelle* des ressources humaines est perçue dans la présente recherche tel que définie par Huselid, Jackson et Schuler (1997). Selon ces auteurs, l'efficacité opérationnelle de la fonction ressources humaines reflète la façon spécifique dont les clients perçoivent cette fonction. Ces perceptions sont liées à la réussite de la fonction ressources humaines à gérer les fonctions traditionnellement liées à la gestion du personnel, telles le recrutement, la sélection, la formation, l'évaluation de rendement et l'administration de bénéfices. Nous faisons donc allusion aux tâches quotidiennes des ressources humaines soit les tâches reliées aux opérations (Huselid, Jackson et Schuler, 1997). Donc, dans cette recherche, nous voulons vérifier l'effet de la variable indépendante TI sur cette variable.

2.2.5. Variable dépendante: efficacité stratégique

À l'instar des auteurs Huselid, Jackson et Schuler (1997), nous définissons l'*efficacité stratégique* des ressources humaines, comme les perceptions des clients au sujet de la réussite qu'a la fonction ressources humaines à générer chez les employés un support aux besoins de l'organisation y compris à faciliter le travail d'équipe, la communication, l'engagement, l'amélioration de la qualité et le développement de la relève dans l'entreprise. La notion stratégique est assez récente en ce qui concerne les ressources humaines mais, de plus en plus, l'apport stratégique des RH est évalué. Notre modèle conceptuel suppose que la variable indépendante TI devrait avoir un effet sur cette variable dépendante.

2.2.6. Variables de contrôle

Il est concevable d'envisager que notre variable indépendante et que nos variables dépendantes puissent être affectées par un certain nombre de variables contextuelles autres que l'utilisation des TI. Dès lors, nous désirons neutraliser l'influence de la *taille de l'organisation* (plus la taille est grande plus la fonction ressources humaines risque d'être bien développée, nous pouvons donc nous attendre à une relation entre la taille de l'organisation et les rôles et l'efficacité de la fonction ressources humaines), de la *présence syndicale* (la fonction ressources humaines risque d'avoir des finalités et des activités différentes selon qu'elle a à gérer ou non des employés syndiqués) et de l'*âge de l'organisation* (les organisations plus jeunes ont tendance à avoir une fonction ressources humaines moins développée qu'une organisation établie depuis plus longtemps) sur nos variables pour ainsi ne cerner que l'influence des TI.

2.3 Hypothèses

Après avoir présenté les variables de recherche sous une forme conceptuelle, nous introduisons maintenant les hypothèses découlant des liens entre la variable indépendante et les variables dépendantes.

Attardons nous d'abord sur les hypothèses liées à nos deux premières variables dépendantes, soit le rôle d'agent de changement et le rôle de partenaire stratégique:

Comme mentionné précédemment, la fonction ressources humaines fait maintenant face au défi de se transformer en entité majoritairement stratégique et de réduire sa portion d'entité administrative, rôle qu'elle a toujours assumé jusqu'à présent. Pour ce, plusieurs praticiens et chercheurs croient qu'il est nécessaire d'alléger le poids des tâches administratives afin que la fonction ressources humaines puisse consacrer plus de temps et d'efforts aux activités stratégiques et ainsi ajouter de la valeur à son rôle stratégique, quelque peu négligé. Weiss (Coates, 1999, p.4) affirme que: «If HR is undated with administrative work or with employee relations problems on a regular basis, they will not have the time to invest in introducing changes to the organization.». Cette constatation peut être appuyée par la conférence sur les ressources humaines tenue en 2000 par le Conférence Board où Inez Janger, directeur de programmation de la conférence, a avancé: "With new business

initiatives around every corner, HR executives continue to be inundated with transactional tasks. Keeping a strategic focus while getting the work done is tough.” Donc, un allégement des tâches administratives devrait permettre à la fonction ressources humaines de se concentrer sur les deux rôles de nature stratégique soit l’agent de changement et le partenaire stratégique.

Nous sommes d’avis que l’utilisation des technologies de l’information permet une gestion plus efficace des activités administratives des ressources humaines et facilite ainsi la transition d’une orientation transactionnelle à une orientation stratégique, donc un rôle stratégique. Pour appuyer notre pensée, certaines recherches de niveau organisationnel (Bridge et Peel, 1999 ; Chen et Williams, 1993) suggèrent que l’adoption de TI et/ou de systèmes d’aide aux décisions, devrait aider les petites organisations à s’aligner sur la planification à long terme, ce qui favorise le rôle stratégique selon Ulrich (1997) ainsi que l’atteinte du succès organisationnel.

Une utilisation efficiente des TI devrait donner l’opportunité aux professionnels en ressources humaines de se concentrer sur les résultats en plus d’aiguiser leurs compétences stratégiques au lieu de s’attarder strictement aux activités administratives (Brown, 1999). Donc, si certains auteurs (Young, 1999) affirment que les tâches administratives comme la paie et la gestion des dossiers d’employés nuisent aux rôles stratégiques de la fonction ressources humaines, il est logique de penser que l’allégement de ces activités par l’utilisation des TI devrait naturellement mener à la consolidation des rôles stratégiques. Les auteurs Lawler et Galbraith (1993) ont, par ailleurs, déjà prédit une relation entre les TI et l’accroissement du rôle stratégique au sein des fonctions administratives telles les ressources humaines.

Hypothèse 1: Plus l’utilisation des TI est grande, plus le rôle d’agent de changement sera assumé par la fonction ressources humaines.

Hypothèse 2: Plus l’utilisation des TI est grande, plus le rôle de partenaire stratégique sera assumé par la fonction ressources humaines.

Transformer les rôles de la fonction ressources humaines n'est que le premier pas vers une gestion des ressources humaines plus efficace. Une récente étude menée par la Société de planification en ressources humaines fait d'ailleurs ressortir le besoin pour celles-ci de raffiner leurs habiletés dans l'exécution de leurs nouveaux rôles (Wright, Dyer et Takla, 1999). En fait, nous croyons que les TI peuvent aider à cette sophistication et ainsi améliorer l'efficacité opérationnelle et stratégique de la fonction ressources humaines. Huber (1990) affirme dans ses recherches que l'utilisation des TI permet un accroissement de l'efficacité de plusieurs façons. D'abord, l'utilisation des TI facilite, accroît le nombre et la précision des communications internes et externes à travers le temps et l'espace géographique en plus d'en diminuer les coûts, ce qui entraîne une amélioration de l'efficacité. Aussi, Huber (1990) soutient que l'utilisation des TI permet un meilleur partage de l'information et un accès à de l'information que les gestionnaires n'auraient pas autrement, ce qui contribue à une réduction de l'ignorance organisationnelle qui mène à des prises de décisions plus optimales. Les outils tels les courriels, les vidéoconférences, les SAD, etc. permettent aux décideurs d'obtenir des clarifications et un consensus dans des délais beaucoup plus courts que si la présence physique des acteurs était exigée. Bref, Huber (1990) soutient que pour l'avancement de leurs intérêts, les organisations utilisent les TI de façon à accroître leur efficacité et mieux satisfaire les objectifs organisationnels. Le fait que l'utilisation des TI permet d'accentuer la rapidité d'exécution a pour effet d'augmenter l'efficacité opérationnelle dans l'exécution des activités traditionnelles des ressources humaines tandis que l'amélioration du processus de prise de décisions ainsi que la qualité de ces dernières a pour effet d'améliorer l'efficacité stratégique en plus de permettre un meilleur alignement sur les enjeux organisationnels.

Dans un même ordre d'idée, une enquête menée en 1998 par la firme de consultants AON dépeint certaines lacunes dans la répartition du temps des professionnels en ressources humaines. Il semble que ces professionnels passent beaucoup de temps sur les activités opérationnelles traditionnelles tout en sachant que ces dernières ont peu de valeur ajoutée à l'organisation, ce qui leur laisse peu ou pas de temps à consacrer à la planification stratégique. Les ressources humaines doivent donc se diriger vers une gestion plus stratégique. Comme mentionné précédemment, les TI peuvent aider à une meilleure gestion du temps passé sur les activités opérationnelles telles le recrutement, la sélection, la

formation, l'évaluation du rendement et l'administration des bénéfices, si une utilisation optimale en est faite, ce qui permet aux professionnels de pouvoir attribuer du temps aux enjeux stratégiques tels l'engagement, le développement de la relève, l'amélioration de la qualité, la facilitation du travail d'équipe, etc. qui ont pour effet d'accroître l'efficacité stratégique.

Considérant que les études sur l'influence des technologies de l'information sur la performance organisationnelle sont peu concluantes (Hitt et Brynjolfsson, 1994; Tam, 1998), nous croyons que notre recherche pourra, de façon innovatrice, établir des liens clairs entre l'utilisation des TI et l'efficacité opérationnelle et stratégique des ressources humaines. Comme aucune étude empirique ne porte sur ces hypothèses, sauf peut-être quelques témoignages anecdotiques qui soutiennent une amélioration du service à la clientèle ainsi qu'une augmentation de la rapidité de service, nous pensons que cette étude pourra fournir une base de recherche spécifique sur les présentes hypothèses.

Hypothèse 3 : Plus l'utilisation des TI est grande, meilleure sera l'efficacité opérationnelle du service des ressources humaines.

Hypothèse 4 : Plus l'utilisation des TI est grande, meilleure sera l'efficacité stratégique du service des ressources humaines.

En somme, le modèle de recherche que nous utilisons dans cette étude est développé selon des fondements théoriques reconnus ainsi que les variables définies dans ce chapitre. Nous présentons finalement les quatre hypothèses que nous soutenons et qui seront vérifiées dans les chapitres suivants.

Chapitre 3: Méthodologie

Dans ce chapitre, nous procédons à l'identification des caractéristiques du présent projet de recherche, c'est-à-dire du type de recherche, du plan d'observation ainsi que du plan d'analyse.

3.1 Type de recherche

D'abord, il faut déterminer si notre recherche est de type fondamental ou appliqué. Il est important de noter que notre projet de recherche comporte deux objectifs précis, soit contribuer aux connaissances de base sur les TI c'est-à-dire faire reculer les limites des connaissances scientifiques sur le sujet et amener des réponses aux professionnels en ressources humaines de manière à les aider à être plus efficaces dans leur gestion des ressources humaines et ce, par l'utilisation des TI. Nous croyons donc que notre projet cherche des applications réelles de la théorie mais nous tenons d'abord à faire avancer les connaissances scientifiques de base sur l'influence des TI sur la fonction ressources humaines étant donné la littérature peu exhaustive sur ce sujet spécifique. Nous qualifions donc notre recherche de fondamentale.

Maintenant, nous pouvons qualifier notre recherche d'analyse d'impact, car nous désirons mesurer les effets particuliers de notre variable indépendante sur nos variables dépendantes. Nous expliquons les effets de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines à travers la mesure des rôles des professionnels en ressources humaines et de sa performance.

Concernant la logique de recherche, nous nous appuyons sur une logique déductive. Cette logique s'appuie sur la théorie pour ensuite déduire les faits. Tout au long de la recherche, nous nous servons de la théorie pour établir nos liens. Nous utilisons donc une méthode de recherche hypothético-déductive.

L'approche que nous préconisons n'est pas de type qualitatif mais de type quantitatif. Nous désirons quantifier nos observations et mesurer à l'aide de méthodes statistiques l'effet de notre variable indépendante sur nos variables dépendantes.

Enfin, notre projet de recherche est basé sur le contenu car nous étudions un objet à un moment précis dans le temps, soit novembre et décembre 2002, la période de collecte de données.

3.2 Plan d'observation

Dans cette partie nous traitons du plan d'observation qui est élaboré selon les conditions dans lesquelles notre recherche est effectuée. Le plan d'observation contient plusieurs éléments (structure de preuve, niveau d'analyse, population, unité d'analyse, méthode de collecte des données, validité de la recherche) que nous allons déterminer spécifiquement selon notre recherche.

Notre structure de preuve se situe au niveau de l'enquête. L'approche que nous utilisons est celle de l'enquête par questionnaire. Nous avons nous-mêmes élaboré le questionnaire d'enquête de notre projet de recherche sous deux formats soit papier et *Web*. La sélection du format de questionnaire de réponse est au choix du répondant.

En ce qui a trait à l'unité d'analyse, nous étudions la fonction administrative ressources humaines, la plus petite unité sur laquelle notre recherche se penche et qui est pour nous d'intérêt principal. La majorité des études empiriques effectuées sur les TI utilisent l'organisation comme unité d'analyse. Nous croyons qu'un plus grand nombre de recherches doivent être dirigées au niveau des unités administratives organisationnelles afin de bien cerner les effets spécifiques sur chacune de celles-ci (RH, Finances, Marketing, etc.). Il nous est donc important d'étudier l'unité administrative ressources humaines. Le niveau d'analyse de notre recherche est l'organisation. Notre approche est de niveau organisationnel et la littérature disponible entourant la question de recherche se situe surtout au niveau organisationnel.

Maintenant, la population visée par la recherche est l'ensemble des organisations localisées au Québec qui emploient plus de 200 employés (recensement). Nous avons obtenu la liste des organisations reflétant le profil auprès de la firme *Dun et Bradstreet*. L'identification des organisations sondées s'est faite en deux étapes. Nous avons d'abord contacté la firme *Dun et Bradstreet* afin d'obtenir la liste des organisations localisées au Québec employant

plus de 200 personnes. Nous avons ensuite mandaté une firme de télémarketing pour sonder ces organisations afin d'obtenir le nom et le titre de la personne responsable de la gestion des ressources humaines.

La collecte des données a été effectuée par l'entremise d'un questionnaire que nous avons élaboré et préalablement testé auprès de plusieurs spécialistes en ressources humaines. Nous avons aussi embauché un développeur informatique afin d'élaborer un site Web où notre questionnaire pourrait être rempli et compilé électroniquement. Nous avons ensuite acheminé notre questionnaire par la poste, accompagné d'une enveloppe de retour pré-affranchie, directement au responsable de la gestion des ressources humaines des 1556 organisations recensées. Les répondants ont ensuite eu le choix de répondre à la version papier du questionnaire de l'enquête ou bien de se rendre à l'adresse Internet inscrite sur la page avant du questionnaire et répondre à la version électronique. Le questionnaire *Web* a été développé en tenant compte des recommandations faites par Corley et Jansen (2000) dans leur recherche sur les implications et enjeux méthodologiques des enquêtes électroniques.

Le taux de réponse à l'enquête est comparable à celui obtenu par des enquêtes similaires. 210 questionnaires complétés nous ont été retournés (128 papiers et 82 *Web*) et 16 questionnaires ont été retournés avec la mention d'adresse inconnue; le taux de réponse à l'enquête est donc de 13,6%. Il nous semble important de mentionner que le sondage téléphonique a été effectué plus d'un an avant la réalisation de cette enquête, ce qui a pu avoir un effet sur le taux de réponse.

En ce qui concerne la validité externe de notre recherche, nous pouvons affirmer que les résultats sont surtout généralisables aux entreprises localisées au Québec et employant plus de 200 employés. La littérature nous venant presque entièrement de l'Amérique du nord, les recherches empiriques y ayant presque toutes été réalisées et en n'oubliant pas le fait que les organisations canadiennes et québécoises ont des structures similaires, il est possible de croire que l'on pourra appliquer la recherche au niveau d'entreprises canadiennes de 200 employés.

3.3 Plan d'analyse

3.3.1. Opérationnalisation des variables

Nous abordons maintenant l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche. Pour opérationnaliser notre modèle de recherche introduit au point 2.2, il s'agit d'identifier les indicateurs permettant de mesurer nos concepts. Les liens que nous établissons entre nos concepts et nos indicateurs permettent le passage de la théorie à la réalité.

3.3.1.1. Variable utilisation des TI en GRH

Abordons d'abord l'opérationnalisation de la variable indépendante « utilisation des technologies de l'information en GRH » présentée au tableau 2, qui consiste à démontrer la façon dont nous avons mesuré l'utilisation des TI.

Tableau 2
Opérationnalisation de la variable indépendante utilisation des TI en GRH

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Utilisation des TI en GRH	Évaluation et sondages (4 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Avantages sociaux (10 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Rémunération (13 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Santé et sécurité (10 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Gestion du rendement (5 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Planification des RH et développement de carrière (10 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Dotation (12 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Formation et développement (11 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)
	Relation avec les employés (3 applications)	Utilisation des TI (très utilisé, un peu utilisé, pas utilisé, NA)

L'échelle utilisée est une échelle de mesure multidimensionnelle développée en 2000 par Mehdi Bouebdelli dans le cadre de son mémoire sur *l'appréciation du degré d'utilisation des technologies d'information pour la gestion des ressources humaines* (Bouebdelli, 2000). De façon à bâtir cette échelle de mesure, l'auteur a effectué une recension des activités et des applications informatiques relatives aux ressources humaines dans les SIRH.

Suite à la recension des activités RH, ces dernières ont pu être classées selon 8 dimensions. La variable d'utilisation des TI en GRH a donc été décomposée selon ces huit dimensions relatives aux catégories d'activités: évaluation et sondages, avantages sociaux, rémunération, santé et sécurité, gestion du rendement, planification des RH et développement de carrière, dotation, formation et développement, relations avec les employés. L'auteur a ensuite répertorié les applications informatiques relatives à chaque dimension. En ce qui concerne la dimension évaluation et sondage, quatre applications ont été notées tandis qu'il y a dix applications pour la dimension avantages sociaux. Treize applications ont été répertoriées pour la rémunération, dix pour la dimension santé et sécurité et cinq pour la gestion du rendement. La planification des RH et développement de carrière compte dix applications tandis que le dotation en compte douze. Finalement, la dimension formation et développement comprend onze applications informatiques et les relations avec les travailleurs en comptent trois (voir questionnaire en annexe I pour consulter les applications répertoriées).

L'échelle de mesure utilisée pour cette variable est d'ordre ordinal. Chaque énoncé est coté selon un ordre hiérarchique ayant une valeur précise. Concrètement, dans le questionnaire d'enquête, le répondant doit identifier dans quelle mesure la fonction ressources humaine utilise les TI énoncés (78 applications) sur une échelle à 4 niveaux où 3 représente « très utilisé », 2 « un peu utilisé », 1 « pas utilisé » et 4 « NA » pour non applicable. Une fois l'analyse des questionnaires complétée, une valeur de 3 points est attribuée pour chaque application étant très utilisée, 2 points pour les applications un peu utilisées et 1 point pour les applications non utilisées. Les applications ayant « NA » comme réponse sont traitées comme des données manquantes. L'indice des TI représente la moyenne des réponses obtenues sur les 78 pratiques.

L'échelle de mesure de Bouebdelli a été testée et validée auprès de plusieurs professionnels et gestionnaires en ressources humaines et reconnue par l'université de Sherbrooke.

L'échelle de mesure de l'utilisation des TI en GRH permet d'identifier les applications informatiques les plus utilisées en gestion des ressources humaines, sans oublier l'identification des applications existantes, mais guère utilisées. Il devient aussi possible de cerner le degré d'utilisation des TI au sein de la fonction ressources humaines de l'organisation, c'est-à-dire si les TI sont utilisées à leur plein potentiel. Bref, cette échelle de mesure nous permet d'avoir un aperçu de l'utilisation des TI en GRH facile à obtenir, valide et concret.

3.3.1.2. Variables rôle d'agent de changement et rôle de partenaire stratégique de la fonction ressources humaines

L'opérationnalisation des variables relatives aux rôles exercés par la fonction ressources humaines est faite selon la typologie des rôles développée par Ulrich (Ulrich, 1997 ; Guérin, 1997). Nous avons précédemment positionné notre approche stratégique par rapport à une approche administrative donc pour les fins de notre recherche, le rôle d'agent de changement ainsi que le rôle de partenaire stratégique sont les concepts que nous allons mesurer. Nous croyons qu'une étude plus exhaustive de ces deux rôles doit être faite, compte tenu que la recherche en fait peu état (Conner et Ulrich, 1996).

Pour évaluer ces deux rôles dans la réalité des organisations, l'échelle de mesure retenue est une échelle développée par Ulrich et Conner (1996) pour déterminer le rôle occupé par les ressources humaines, soit le rôle de partenaire stratégique, d'agent de changement, de champion des employés et d'expert administratif. Les auteurs ont bâti l'échelle de mesure suite à une étude exhaustive sur les rôles de la fonction ressources humaines ainsi que sur la typologie des rôles développée par Ulrich en 1993.

Pour les fins de notre recherche, nous avons modifié cette échelle en ne nous intéressant qu'aux indicateurs relatifs au rôle d'agent de changement et au rôle de partenaire stratégique (voir tableaux 3 et 4). Chaque échelle de mesure comprend dix dimensions relatives à chacun des rôles.

Tableau 3
Opérationnalisation de la variable dépendante rôle d'agent de changement de la FRH

Concept	Dimension	Indicateurs
Rôle d'agent de changement de la fonction ressources humaines	Le service de GRH aide l'organisation à s'adapter aux changements	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH participe au changement de culture en vue du renouvellement et de la transformation	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH s'assure que les méthodes et les programmes de GRH accroissent la capacité d'adaptation de l'organisation	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	L'efficacité du service de GRH se mesure par sa capacité d'aider l'organisation à prévoir l'avenir et à s'y préparer	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH est perçu comme un agent de changement	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH consacre du temps au soutien des nouveaux comportements nécessaires et au maintien de la compétitivité de l'entreprise	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH participe activement à renouveler, à changer ou à transformer l'organisation	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH travaille à influencer les comportements pour faire évoluer l'organisation	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	-Le service de GRH établit des procédés et des programmes pour aider l'organisation à se transformer	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH est crédible parce qu'il contribue à faire advenir les changements nécessaires	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement

Tableau 4
Opérationnalisation de la variable dépendante rôle de partenaire stratégique de la FRH

Concept	Dimension	Indicateurs
Rôle de partenaire stratégique de la fonction ressources humaines	Le service de GRH aide l'organisation à atteindre ses objectifs d'affaires	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH participe au processus d'élaboration des stratégies d'affaires	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH s'assure que les stratégies en matière de GRH sont alignées sur la stratégie de l'organisation	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	L'efficacité du service de GRH se mesure par sa capacité d'aider à la réalisation de la stratégie de l'entreprise	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH est perçu comme un partenaire d'affaires	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH consacre du temps aux questions stratégiques	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH participe activement à la planification des activités de l'entreprise	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH travaille à adapter les stratégies de GRH à la stratégie de l'entreprise	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH établit des procédés et des programmes pour lier les stratégies de GRH à la mise en œuvre de la stratégie d'affaires	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement
	Le service de GRH est crédible parce qu'il contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques	échelle ordinale de 1 à 5 : 1=faiblement, 5=parfaitement

Pour chacun des rôles, le répondant doit coter la qualité des dix dimensions au sein de la fonction ressources humaines, selon une échelle numérique ordinale allant de 1 à 5 (1= faiblement et 5= parfaitement). Nous attribuons ensuite des points allant 1 à 5 (où 1 vaut un point et 5 vaut cinq points) aux vingt indicateurs et le décompte des points attribués pour chaque rôle est fait.

Très peu d'études tentent de mesurer les rôles de la fonction ressources humaines comme nous le faisons dans ce projet de recherche. Cette mesure constitue un moyen intéressant et innovateur de cerner spécifiquement les rôles stratégiques qu'occupent réellement les

ressources humaines. Elle fournit une aide aux professionnels en ressources humaines afin qu'ils puissent cibler les activités clefs qui permettraient d'accroître leur rôle stratégique et ainsi créer une valeur ajoutée à l'organisation.

Nous avons également colligé une autre information sur les rôles de la fonction ressources humaines. Les répondants doivent indiquer, selon trois énoncés, quel est le rôle principal du gestionnaire en ressources humaines : administrateur fonctionnel, expert consultant ou partenaire stratégique. Cette mesure permet encore une fois de cerner précisément le rôle stratégique des ressources humaines. Nous avons finalement demandé aux répondants d'identifier sur une échelle ordinale allant de 1 à 10 (où 1=peu ou pas et 10=beaucoup), dans quelle mesure les fonctions du service des ressources humaines sont axées sur le soutien de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et sur l'atteinte de résultats tangibles. Cette question est toujours dans le but de mesurer le rôle stratégique de la fonction ressources humaines.

3.3.1.3. Variables efficacité opérationnelle et stratégique de la fonction ressources humaines

Concernant les variables dépendantes efficacité opérationnelle et efficacité stratégique des ressources humaines, nous avons déjà établi que la première est liée aux tâches administratives traditionnellement attribuées aux ressources humaines tandis que la deuxième fait référence à la façon dont les ressources humaines forment leurs employés à répondre aux besoins de l'organisation, par exemple: la facilitation du travail d'équipe, la communication, l'engagement, l'amélioration de la qualité et le développement de la relève dans l'entreprise (Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

En ce qui concerne l'évaluation de ces deux variables d'efficacité de la fonction ressources humaines, nous avons retenu l'échelle de mesure développée par Huselid, Jackson et Schuler (1997), pour mesurer l'efficacité opérationnelle et stratégique des ressources humaines sur la performance organisationnelle à travers certaines pratiques (23). Les auteurs ont bâti l'échelle de mesure suite à une étude exhaustive sur l'efficacité de la fonction ressources humaines. Sur les 23 pratiques évaluées, les résultats de leur étude ont démontré que seize d'entre elles ont une influence significative sur l'efficacité des RH, huit

de ces pratiques sont en lien avec l'efficacité opérationnelle et huit autres sont liées à l'efficacité stratégique de la fonction ressources humaines. Nous avons donc modifié l'échelle de mesure des auteurs en retenant que les seize pratiques significatives pour évaluer les deux types d'efficacité propre à notre recherche (voir tableaux 5 et 6).

Tableau 5
Opérationnalisation de la variable dépendante efficacité opérationnelle des RH

Concept	Dimension	Indicateurs
Efficacité opérationnelle des ressources humaines	Avantages sociaux et services	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Rémunération	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Santé et sécurité	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Recrutement et formation	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Formation et développement de l'effectif	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Relations de travail	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Stratégies de planification de la retraite	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Programmes de responsabilités sociales	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait

Tableau 6
Opérationnalisation de la variable dépendante efficacité stratégique des RH

Concept	Dimension	Indicateurs
Efficacité stratégique des ressources humaines	Participation et motivation des employés	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Travail d'équipe	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Planification des effectifs – flexibilité et déploiement	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Productivité et qualité de la production du personnel	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Développement des compétences de gestion	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Planification de la relève et de la formation des cadres	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Prévisions des besoins / analyses stratégiques	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait
	Communications entre les employés et les cadres	échelle ordinale de 1 à 5 : 1= très insatisfait, 5=très satisfait

Pour mesurer les variables relatives à l'efficacité de façon concrète, l'échelle de mesure a été développée de manière à ce que les répondants indiquent leur degré de satisfaction à l'égard des résultats atteints face aux activités liées aux deux types d'efficacité par la fonction ressources humaines. L'échelle de mesure utilisée est ordinale et hiérarchique, c'est donc dire que les répondants cotent leur degré de satisfaction à l'égard des pratiques sur une échelle de 1 à 5, où 1 équivaut à très insatisfait et 5 équivaut à très satisfait. Des points sont ensuite attribués pour déterminer les activités ayant le plus d'impact.

Très peu d'études portent sur l'efficacité de la fonction administrative ressources humaines. Plusieurs études portent sur l'efficacité au niveau organisationnel, alors nous croyons que des réponses spécifiques à l'efficacité de l'unité administrative de la fonction ressources humaines sont nécessaires.

3.3.1.4. Variables de contrôle

Il existe plusieurs déterminants susceptibles d'influencer nos variables dépendantes. Nous désirons donc contrôler l'influence de certains de ces déterminants (voir tableau 7). Le premier concept à contrôler est la taille de l'organisation car plus l'organisation est grande, plus la fonction ressources humaines est susceptible d'être développée, ce qui peut avoir un effet sur ses rôles et son efficacité. Notons aussi que selon la taille de l'organisation, la structure de la fonction ressources humaines peut changer. L'indicateur utilisé pour mesurer ce concept est le nombre d'employés dans l'organisation. Le deuxième concept est la présence syndicale dans l'organisation car la fonction ressources humaines aura des finalités et des activités différentes selon qu'elle a à gérer ou non des employés syndiqués (NG et Maki, 1994). L'indicateur utilisé est la présence réelle d'un syndicat au sein de l'organisation. Le répondant doit choisir entre oui ou non à la présence syndicale dans l'organisation. Finalement, le troisième concept est l'âge de l'organisation car nous croyons qu'une jeune organisation est moins susceptible d'avoir une fonction ressources humaines bien développée qu'une organisation établie depuis plus longtemps. Nous pouvons aussi croire qu'un département de RH évolue dans le temps, d'où la nécessité de contrôler les effets du temps. L'indicateur de cette variable est l'année de fondation de

l'organisation. En neutralisant ces variables, nous comptons mieux cerner l'influence de l'utilisation des TI sur les rôles et sur l'efficacité de la fonction ressources humaines.

Voici donc le tableau 7 qui relate comment les variables de contrôle ont été opérationnalisées.

Tableau 7
Opérationnalisation des variables de contrôle

Concepts	Indicateurs
Taille de l'organisation	Nombre d'employés
Présence syndicale	Oui ou non
Âge de l'organisation	Année de fondation

Chapitre 4: Résultats

Dans ce chapitre, nous procédons à la présentation et l'analyse statistique des résultats de l'étude. Nous débutons par la présentation des statistiques descriptives pour chacune des variables. Par la suite, nous allons présenter les statistiques bivariées de corrélation pour terminer avec les statistiques multivariées qui sont les régressions linéaires.

4.1 Description de l'échantillon

Dans cette section, nous allons élaborer le portrait des organisations qui ont répondu à notre enquête à l'aide de statistiques descriptives.

4.1.1. Secteur d'activité

En ce qui concerne le secteur d'activité, la majorité des organisations répondantes œuvrent dans le secteur de la santé avec 40 organisations, soit 19% de l'échantillon. Le secteur de la fabrication suit de près avec 37 organisations, soit 17,6% de l'échantillon. Le secteur ayant le moins de répondants est le secteur de l'agriculture avec un seul répondant, ce qui représente 0,5% de l'échantillon.

4.1.2. Taille de l'entreprise

En ce qui concerne la taille de l'entreprise, nous avons décidé de prendre la mesure selon le nombre d'employés ainsi que selon le revenu brut de l'organisation.

-Selon le nombre d'employés

En ce qui concerne le nombre d'employés, le nombre moyen d'employés est 1016 tandis que le nombre médian est de 350. Le nombre minimum d'employés répertorié est de un tandis que le nombre maximum est de 29 000 employés.

-Selon le revenu brut

En ce qui concerne le revenu brut des entreprises sondées, environ le tiers des entreprises, c'est-à-dire 33,8% de l'échantillon, ont rapporté un revenu brut supérieur à 50 millions de dollars par année et 56 entreprises, soit 26,7% des répondants, rapportent un revenu brut annuel entre 10 et 50 millions de dollars. Finalement, 5 entreprises, soit 2,4% de l'échantillon, rapportent un revenu brut annuel inférieur à 500 000\$.

4.1.3. Présence et couverture syndicale

En ce qui concerne la présence syndicale dans les entreprises répondantes, la majorité des entreprises sondées, soit 151 (71,9%), sont syndiquées. Parmi ces entreprises, la proportion moyenne de personnel syndiqué au sein de l'entreprise est de 80%.

4.1.4. Année de fondation

En ce qui concerne l'année de fondation des entreprises répondantes, elles ont été fondées entre 1670 et 2002 et 50% des entreprises ont été créées après 1968.

4.2 Statistiques descriptives sur l'utilisation des TI en GRH

Dans cette section, nous allons élaborer le portrait de l'utilisation des TI faite par les professionnels de la fonction ressources humaines.

Sur une échelle allant de 1 (1= pas utilisé) à 3 (3= très utilisé), la moyenne du degré d'utilisation des TI pour l'ensemble des 78 pratiques de GRH est de 1,84 avec un écart type de 0,45. Cette moyenne se situe presque au milieu de l'échelle soit à la valeur 2 qui signifie peu utilisé.

Voici dans le tableau 8, les cinq pratiques de GRH qui ressortent comme celles étant les plus utilisées par les répondants :

Tableau 8
Les cinq pratiques de GRH les plus utilisées

	Variable	Nom	Moyenne	Écart type
1	TI0126	Sauvegarde des données importantes telles que celles sur les salaires, les vacances et les congés de maladie	2,73	0,558
2	TI0115	Transfert des données sur les employés entre le service des RH et les systèmes de paie externes	2,67	0,655
3	TI0144	Élaboration d'organigrammes	2,39	0,725
4	TI0146	Suivi des coûts de main-d'œuvre	2,38	0,770
5	TI0127	Transfert des données sur le contrôle des présences aux administrateurs de la paie	2,37	0,795

Nous présentons au tableau 9 les pratiques informatisées de GRH qui ressortent de l'enquête comme celles étant les moins utilisées.

Tableau 9
Les cinq pratiques de GRH les moins utilisées

	Variable	Nom	Moyenne	Écart type
1	TI0149	Offrir aux employés une aide à la planification de leur carrière	1,32	0,566
2	TI0135	Assistance relative à l'évaluation ergonomique offerte aux employés	1,36	0,624
3	TI0102	Évaluation des besoins et des résultats relativement aux initiatives sur la diversité	1,37	0,639
4	TI0112	Possibilité pour les employés de modifier leur propre dossier d'avantages sociaux	1,43	0,734
5	TI0168	Appariement du répertoire des compétences des employés avec les orientations stratégiques de l'entreprise	1,45	0,676
5	TI0137	Prestation de services en ligne associés aux programmes d'aide aux employés	1,45	0,726

À l'observation de ces résultats, il est possible de constater que se sont les pratiques transactionnelles qui sont les plus répandues au détriment des pratiques plus stratégiques qui sont quant à elles très peu utilisées.

4.3 Statistiques descriptives sur les rôles de la fonction ressources humaines

Dans cette section, nous allons élaborer le portrait des rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique de la fonction ressources humaines.

4.3.1. Rôle agent de changement

L'analyse de la fiabilité de l'échelle à 10 items mesurant le rôle d'agent de changement indique que la cohérence interne est élevée avec un alpha de Cronbach de 0,92.

Sur une échelle allant de 1 à 5 où 1=faiblement et 5=parfaitement, la moyenne de l'échelle est de 3,89 et l'écart type est de 0,69, ce qui indique que le rôle d'agent de changement est assez bien assumé par la fonction ressources humaines.

4.3.2. Rôle partenaire stratégique

L'analyse de la fiabilité de l'échelle à 10 items mesurant le rôle de partenaire stratégique indique que la cohérence interne est élevée avec un alpha de Cronbach de 0,94.

Sur une échelle allant de 1 à 5 où 1=faiblement et 5=parfaitement, la moyenne est de 3,82 avec un écart type de 0,74. Ces résultats sont similaires aux résultats d'agent de changement, c'est-à-dire qu'ils sont relativement élevés.

Nous constatons donc que les moyennes près de la valeur 4 sont relativement élevées sur une échelle de 1 à 5, ce qui signifie que les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique sont bien intégrés par les répondants.

4.4 Statistiques descriptives de l'efficacité de la fonction ressources humaines

Dans cette section, nous allons élaborer le portrait de l'efficacité opérationnelle et de l'efficacité stratégique de la fonction ressources humaines.

4.4.1 Efficacité opérationnelle

L'analyse de la fiabilité de l'échelle à 8 items mesurant l'efficacité opérationnelle de la fonction ressources humaines indique que la cohérence interne est relativement élevée avec un alpha de Cronbach de 0,80.

Sur une échelle de 1 à 5 où 1=très insatisfaisant et 5=très satisfaisant, la moyenne est de 3,56 et l'écart type est de 0,61, ce qui représente un taux de satisfaction relativement élevé en ce qui a trait à l'efficacité opérationnelle de la fonction ressources humaines.

4.4.2 Efficacité stratégique

L'analyse de fiabilité de l'échelle à 8 items mesurant l'efficacité stratégique de la fonction ressources humaines indique que la cohérence interne est relativement élevée avec un alpha de Cronbach de 0,82.

Sur une échelle de 1 à 5 où 1=très insatisfaisant et 5=très satisfaisant, la moyenne est de 3,38 et l'écart type est de 0,61. Tout comme pour l'efficacité opérationnelle, ces résultats

représentent un taux de satisfaction relativement élevé en ce qui a trait à l'efficacité stratégique de la fonction ressources humaines.

Nous constatons que les résultats sont similaires pour l'efficacité opérationnelle et stratégique avec des moyennes de 3,56 et 3,38, ce qui signifie que les pratiques sont assez satisfaisantes.

4.5 Corrélations

Nous allons maintenant aborder les relations bivariées en analysant les corrélations entre les variables de notre modèle de recherche. Il faut toutefois tenir compte de la limite de ces statistiques qui est qu'elles sont perceptuelles c'est-à-dire, reflètent comment les gens perçoivent l'effet engendré par le lien.

Le tableau de corrélations est présenté au tableau 10 :

**Tableau 10.
Corrélations**

	Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Agent de changement							
2.	Partenaire stratégique	,795***						
3.	Efficacité opérationnelle	,471***	,534***					
4.	Efficacité stratégique	,559***	,635***	,761***				
5.	Utilisation des TI	,207**	,249***	,373***	,402***			
6.	Taille de l'organisation	-,130†	-,061	-,138†	-,047*	,018		
7.	Présence syndicale	,038	,013	-,006	-,064	-,230**	,090	
8.	Âge de l'organisation	,081	,001	,057	,021	-,024	-,231**	,043

† $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

La corrélation entre la variable indépendante, utilisation des TI en GRH, et la variable dépendante, agent de changement, est positive et significative. Ce résultat apporte un appui empirique à l'hypothèse 1.

La corrélation entre la variable indépendante, utilisation des TI en GRH, et la variable dépendante, partenaire stratégique, est positive et significative. Ce résultat apporte un appui empirique à l'hypothèse 2.

La corrélation entre la variable indépendante, utilisation des TI en GRH, et la variable dépendante, efficacité opérationnelle, est positive et significative. Ce résultat apporte un appui empirique à l'hypothèse 3.

La corrélation entre la variable indépendante, utilisation des TI en GRH, et la variable dépendante, efficacité stratégique, est positive et significative. Ce résultat apporte un appui empirique à l'hypothèse 4.

Notons que les corrélations entre l'utilisation des TI en GRH et les variables d'efficacité sont plus fortes que celles entre l'utilisation des TI en GRH et les variables associées aux rôles.

L'analyse des corrélations nous permet aussi de remarquer que la taille de l'organisation (.018) et l'âge de l'organisation (-.024) n'ont pas d'associations significatives avec l'utilisation des TI. Toutefois, nous remarquons que la présence syndicale a un impact négatif sur l'utilisation des TI (-.230**), c'est-à-dire que les organisations évoluant dans un contexte syndiqué utilisent moins les TI au sein de la fonction ressources humaines.

Il est intéressant de noter les fortes corrélations entre le rôle d'agent de changement et de partenaire stratégique de même que celles entre l'efficacité opérationnelle et stratégique, qui peuvent s'expliquer par des liens de deux éléments d'un même concept. Quant aux fortes corrélations entre les rôles et l'efficacité, elles peuvent s'expliquer par une mesure qui reflète le bon fonctionnement de la fonction ressources humaines.

En somme, les corrélations entre la variable indépendante et les variables dépendantes sont de façon intégrale positives et significatives, mais nous remarquons toutefois que les liens avec les variables d'efficacité sont plus forts qu'avec les variables liées aux rôles. Les

corrélations appuient donc les hypothèses de cette étude en regard des associations entre la variable indépendante et les variables dépendantes.

4.6 Régressions hiérarchiques

Avec les régressions hiérarchiques, nous voulons déterminer si notre variable indépendante est toujours en relation avec nos variables dépendantes après avoir contrôlé certaines variables structurelles. Avec ces statistiques multivariées nous serons en mesure de retenir ou de rejeter nos hypothèses de départ.

Afin de bien cerner les relations entre les variables en cause, nous procédons avec deux modèles d'analyse. Le premier modèle relate les liens entre les variables de contrôle et les variables dépendantes tandis que le second modèle indique les relations entre notre variable indépendante et nos variables dépendantes avec la présence des variables de contrôle. Le second modèle nous permet donc de vérifier les hypothèses en présence des variables de contrôle. Le R^2 et le F sont des statistiques qui décrivent les modèles de régression et non les relations entre les variables.

Voici, dans le tableau 11, le détail de l'analyse de régression pour la variable agent de changement.

Tableau 11.
Régression hiérarchique pour la variable agent de changement

Variables	Modèle 1	Modèle 2
Taille	-,132†	-,145†
Présence syndicale	,053	,122
Âge de l'organisation	-,063	-,062
Utilisation des TI		,265**
ΔR^2	,027	,066
R^2	,027	,093
F	1,579	4,322**

† $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Le modèle 1 du tableau 11 relate les liens entre les variables de contrôle (taille, présence syndicale et âge de l'organisation) et la variable agent de changement. Le modèle 2 relate les liens entre la variable indépendante, utilisation des TI, et la variable agent de changement, tout en contrôlant les trois variables du modèle 1. Le modèle 2 nous informe d'une relation positive et significative entre l'utilisation des TI et le rôle d'agent de changement.

Dans le modèle 1, le R^2 montre que les variables de contrôle expliquent 2,7% de la variance de la variable dépendante agent de changement. Toutefois, quand nous ajoutons la variable indépendante utilisation des TI (modèle 2), le R^2 augmente de 0,066, au-delà de la variance expliquée par les trois variables de contrôle. Le F nous indique la signification de chaque modèle. Il est possible ici d'affirmer que le modèle 2 est significatif.

Il nous est donc possible d'affirmer qu'il existe une relation positive et significative entre l'utilisation des TI et le rôle d'agent de changement de la fonction ressources humaines, même en contrôlant certaines variables. Nous pouvons ainsi retenir notre hypothèse 1.

Voici le détail de l'analyse de régression pour la variable partenaire stratégique dans le tableau 12.

Tableau 12.
Régression hiérarchique pour la variable partenaire stratégique

Variables	Modèle 1	Modèle 2
Taille	-,073	-,087
Présence syndicale	,028	,101
Âge de l'organisation	-,009	-,010
Utilisation des TI		,283***
ΔR^2	,006	,075
R^2	,006	,081
F	,314	3,687**

† $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Le modèle 1 du tableau 12 relate les liens entre les variables de contrôle (taille, présence syndicale et âge de l'organisation) et la variable partenaire stratégique. Le modèle 2 relate les liens entre la variable indépendante, utilisation des TI, et la variable partenaire stratégique, tout en contrôlant les trois variables du modèle 1. Le modèle 2 nous informe d'une relation positive et significative entre l'utilisation des TI et le rôle de partenaire stratégique.

Dans le modèle 1, le R^2 montre que les variables de contrôle expliquent 0,6% de la variance de la variable dépendante partenaire stratégique. Toutefois, quand nous ajoutons la variable indépendante utilisation des TI (modèle 2), le R^2 augmente de 0,075, au-delà de la variance expliquée par les trois variables de contrôle. Le F nous indique la signification de chaque modèle. Il est possible ici d'affirmer que le modèle 2 est significatif.

Il nous est donc possible d'affirmer qu'il existe une relation positive et significative entre l'utilisation des TI et le rôle de partenaire stratégique de la fonction ressources humaines même en contrôlant certaines variables et ainsi retenir notre hypothèse 2.

Voici le détail de l'analyse de régression pour la variable efficacité opérationnelle dans le tableau 13.

Tableau 13.
Régression hiérarchique pour la variable efficacité opérationnelle

Variables	Modèle 1	Modèle 2
Taille	-,133†	-,148*
Présence syndicale	-,010	,077
Âge de l'organisation	,034	,034
Utilisation des TI		,339***
ΔR^2	,021	,107
R^2	,021	,128
F	1,218	6,229***

† $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Le modèle 1 du tableau 13 relate les liens entre les variables de contrôle (taille, présence syndicale et âge de l'organisation) et la variable efficacité opérationnelle. Le modèle 2 relate les liens entre la variable indépendante utilisation des TI et la variable efficacité opérationnelle, tout en contrôlant les trois variables du modèle 1. Le modèle 2 nous informe également qu'il existe une relation négative et significative entre la taille de l'organisation et l'efficacité opérationnelle. Ce modèle indique aussi une relation positive et très significative entre l'utilisation des TI et l'efficacité opérationnelle.

Le modèle 1 nous permet de constater par le R^2 , que les variables de contrôle expliquent 2,1% de la variance de la variable dépendante efficacité opérationnelle. Toutefois, quand nous ajoutons la variable indépendante utilisation des TI (modèle 2), le R^2 augmente de 0,107, au-delà de la variance expliquée par les trois variables de contrôle. Le F nous indique la signification de chaque modèle. Il est possible ici d'affirmer que le modèle 2 est très significatif.

Il nous est donc possible d'affirmer qu'il existe une relation positive et significative entre l'utilisation des TI et l'efficacité opérationnelle de la fonction ressources humaines même en contrôlant certaines variables. Dès lors, nous retenons l'hypothèse 3.

Voici le détail de l'analyse de régression pour la variable efficacité stratégique dans le tableau 14.

Tableau 14.
Régression hiérarchique pour la variable efficacité stratégique

Variables	Modèle 1	Modèle 2
Taille	-,159**	-,176*
Présence syndicale	-,070	,023
Âge de l'organisation	-,001	-,001
Utilisation des TI		,360***
ΔR^2	,032	,121
R^2	,032	,153
F	1,901	7,704***

† $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Le modèle 1 du tableau 14 relate les liens entre les variables de contrôle (taille, présence syndicale et âge de l'organisation) et la variable efficacité stratégique. Le modèle 2 relate les liens entre la variable indépendante utilisation des TI et la variable efficacité stratégique, tout en contrôlant les trois variables du modèle 1. Les modèles 1 et 2 nous informent qu'il existe une relation négative et significative entre la taille de l'organisation et l'efficacité stratégique, c'est-à-dire que plus l'organisation est grande et moins elle est efficace stratégiquement avec et sans l'utilisation des TI. Le modèle 2 nous informe toutefois une relation positive et très significative entre l'utilisation des TI et l'efficacité stratégique.

Dans le modèle 1, le R^2 démontre que les variables de contrôle expliquent 3,2% de la variance de la variable dépendante efficacité stratégique. Toutefois, quand nous ajoutons la variable indépendante utilisation des TI (modèle 2), le R^2 augmente de 0,121, au-delà de la variance expliquée par les trois variables de contrôle. Le F nous indique la signification de chaque modèle. Il est possible ici d'affirmer que le modèle 2 est très significatif.

Il nous est donc possible d'affirmer qu'il existe une relation positive et significative entre l'utilisation des TI et l'efficacité stratégique de la fonction ressources humaines même en contrôlant certaines variables et ainsi, retenir notre hypothèse 4.

Bref, en contrôlant les variables taille, présence syndicale et âge de l'organisation, il ressort que les relations entre l'utilisation des TI et les variables dépendantes sont positives et significatives, ce qui nous permet de confirmer les quatre hypothèses de la présente recherche. Ces analyses nous ont toutefois permis de constater que, malgré le fait que les hypothèses liées aux rôles et à l'efficacité de la fonction ressources humaines soient toutes confirmées, l'utilisation des TI explique une plus grande variance dans l'efficacité opérationnelle ($\Delta R^2 = .107^{***}$) et l'efficacité stratégique ($\Delta R^2 = .121^{***}$) que dans le rôle d'agent de changement ($\Delta R^2 = .066^{**}$) ou de partenaire stratégique ($\Delta R^2 = .075^{***}$).

Finalement, en analysant les liens entre l'utilisation des TI selon les neuf dimensions utilisées dans le questionnaire (évaluations et sondages, avantages sociaux, rémunération, santé et sécurité, gestion du rendement, planification des RH et développement de carrière, dotation, formation et développement, relations avec les employés), nous avons pu déterminer que la majorité révèle des associations positives et significatives avec les rôles d'agent de changement et partenaire stratégique ainsi qu'avec l'efficacité opérationnelle et stratégique. Quelques sont ressorties, dont l'utilisation des TI dans les relations avec les employés n'est pas associée avec les deux rôles stratégiques et que la dotation n'a pas de lien avec le rôle d'agent de changement (voir tableau des corrélations en annexe II).

Chapitre 5: Discussion

Longtemps, la fonction administrative ressources humaines a été considérée comme une fonction de support n'apportant pas ou très peu de valeur ajoutée à la réussite des organisations. Aujourd'hui, même si une partie de cette mentalité reste présente, on attend de la fonction ressources humaines qu'elle favorise la croissance, le partage des connaissances, le développement des ressources, le développement du sentiment d'appartenance et bien d'autres finalités stratégiques. Bref, la fonction ressources humaines se doit d'être plus qu'une fonction support mais bien une fonction stratégique. L'arrivée des TI dans le monde des affaires a changé la façon de procéder et a permis à plusieurs fonctions administratives d'accroître leur efficacité. Historiquement, la fonction ressources humaines a toutefois eu à lutter avec les multiples défis qu'impliquent l'informatisation (Kavanagh, Gueutal et Tannenbaum, 1990; Rampton, Turnbull et Doran, 1999). Nous nous sommes alors questionnés à savoir quel est l'impact de l'utilisation des TI sur la fonction ressources humaines et si les TI déployées pour la GRH peuvent permettre à la fonction d'occuper un rôle plus stratégique et d'être plus efficace.

Une fois la question posée, nous n'avons pu que constater qu'il existe très peu d'études portant sur ce thème spécifique. Notre étude vient donc répondre à l'appel pour que plus de recherches soient effectuées à un niveau d'analyse plus précis que celui de l'organisation (Devaraj et Kohli, 2003). Nous avons répertorié plusieurs études portant sur l'effet des TI sur l'organisation, mais peu d'études pertinentes traitent de l'impact des TI sur la fonction ressources humaines et celles qui traitent de l'impact des TI sur les rôles ou sur l'efficacité de la fonction ressources humaines sont encore inexistantes. Pour effectuer notre revue de littérature, nous avons alors considéré les recherches portant sur les TI en GRH ainsi que quelques unes portant sur les TI dans les organisations. Nous avons ainsi cerné que certains auteurs soutiennent que les technologies actuelles et futures offrent à la fonction ressources humaines l'opportunité de jouer un rôle plus significatif au sein de son organisation (Groe, Pyle et Jamrog, 1996). Tel que mentionné précédemment et tel que soutenu par Broderick et Boudreau (1992), l'étude de l'impact des TI sur la fonction ressources humaines doit s'accélérer et se développer afin de vraiment refléter les progrès réalisés sur le terrain à ce jour.

5.1 Retour sur les hypothèses

Notre recherche suggère que l'utilisation des TI pour la GRH permet bel et bien à la fonction administrative ressources humaines d'occuper un rôle plus significatif au sein de l'organisation. Nos hypothèses de recherche sont au nombre de quatre, les deux premières soutenant que plus l'utilisation des TI pour la GRH est grande et plus les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique seront assumés par la fonction ressources humaines et les troisième et quatrième hypothèses soutenant que plus l'utilisation des TI est grande, meilleure sera l'efficacité opérationnelle et stratégique de la fonction ressources humaines. Nos deux hypothèses liées aux rôles stratégiques de la fonction ressources humaines sont définies selon la typologie des rôles de Ulrich (1997). Nous avons retenu de cette typologie le rôle d'agent de changement, qu'Ulrich définit comme étant la participation des professionnels de la fonction ressources humaines à construire et à cultiver la capacité de l'organisation, à capitaliser sur le changement ainsi que le rôle de partenaire stratégique, qui est de collaborer dans l'exécution de la stratégie et des objectifs organisationnels. Ulrich (1998) soutient que pour accentuer les deux rôles stratégiques, les professionnels de la fonction ressources humaines doivent maintenant axer leur gestion sur les résultats et non plus sur les fonctions traditionnelles administratives. Quant à nos hypothèses liées à l'efficacité, elles découlent d'une étude sur la relation entre l'efficacité de la fonction ressources humaines et la performance organisationnelle réalisée par Huselid, Jackson et Schuler (1997). Selon ces auteurs, l'efficacité opérationnelle est liée à la perception de réussite de la fonction ressources humaines à gérer les fonctions traditionnelles (recrutement, formation, administration des bénéficiaires, etc.) tandis que l'efficacité stratégique est liée à la perception de réussite de la fonction ressources humaines à assurer les fonctions plus stratégiques telles améliorer la qualité, assurer le développement de la relève, renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement, etc.. Si les TI permettent d'améliorer l'efficacité de la fonction ressources humaines, elles pourraient ainsi améliorer la performance organisationnelle.

Sommairement, nos résultats confirment ces quatre hypothèses. Nos résultats nous portent donc à croire que l'utilisation des TI et l'informatisation de plusieurs tâches administratives pourraient libérer les professionnels en ressources humaines de certaines tâches qui les empêchaient de participer aux décisions stratégiques et d'accéder à un niveau supérieur

d'implication au sein de leur organisation. Toutefois, nos statistiques descriptives montrent, tout comme dans l'étude de Ball (2001), que les TI sont toujours utilisées à des fins plus administratives qu'analytiques ou de prise de décisions. Une interprétation possible de ces résultats est que les professionnels prennent moins de temps aux tâches administratives qui sont informatisées, mais que les activités plus stratégiques ne sont toutefois pas ou très peu informatisées. Néanmoins, nos résultats soutiennent un mouvement pour que le développement d'applications informatiques RH continue. Le fait d'implanter et de vouloir utiliser de telles applications plus sophistiquées est clairement associé aux perceptions d'être engagé dans des rôles plus stratégiques et de devenir plus efficace opérationnellement et stratégiquement.

5.2 Signification pratique de l'étude

Même si nos résultats ne fournissent pas une réponse définitive à nos questions, ils offrent toutefois une avenue positive et une signification pratique aux organisations qui investissent dans les TI afin d'améliorer leur gestion des ressources humaines. Les associations positives et significatives proposées par nos résultats entre l'utilisation des TI et l'adoption de rôles stratégiques (agent de changement et partenaire stratégique) suggèrent que les TI permettent d'alléger la partie très administrative des tâches des professionnels en ressources humaines, ce qui leur permet de concentrer leur attention et leurs efforts sur les tâches liées aux rôles plus stratégiques (Lawler et Galbraith, 1993). La relation entre l'utilisation des TI et un accroissement de la participation de la fonction ressources humaines à l'implantation de la stratégie organisationnelle et à livrer des résultats tangibles est notable. Ces résultats concordent avec les constatations faites par des universitaires et des professionnels en ressources humaines (Lawler et Galbraith, 1993; Walker, 2001). L'association positive entre l'utilisation des TI et l'accroissement du rôle de partenaire d'affaire de la fonction ressources humaines suggère que l'utilisation des TI permet à la fonction ressources humaines de travailler à l'atteinte des objectifs organisationnels et à s'impliquer davantage dans la définition et le développement de la stratégie d'affaire de l'organisation. Aussi, le lien positif entre l'utilisation des TI et l'adoption du rôle stratégique d'agent de changement de la fonction ressources humaines nous porte à croire que l'utilisation des TI permet à la fonction ressources humaines de soutenir l'organisation dans son adaptation aux changements tout en travaillant à développer et implanter les

nouveaux comportements essentiels pour maintenir les organisations concurrentielles. Bref, ces résultats suggèrent que les TI permettent d'accélérer l'adoption par la fonction ressources humaines de rôles plus stratégiques, ce qui est positif car tel que mentionné précédemment, cette évolution a été qualifiée comme étant trop lente (Brown, 2004; Conner et Ulrich, 1996; Wright, Dyer et Takla, 1999).

Des résultats encore plus encourageants pour les professionnels en ressources humaines ressortent des associations entre l'utilisation des TI et l'efficacité technique et stratégique de la fonction ressources humaines. Ces associations positives et significatives sont encore plus fortes que celles entre notre variable indépendante et les variables dépendantes liées aux rôles. Ces résultats viennent soutenir les théories qui prônent que l'accroissement de l'efficacité de la fonction ressources humaines est possible au travers de l'utilisation des TI (Broderick et Boudreau, 1992; Kossek, Young, Gash et Nichol, 1994; Meade, 2003; Spencer, 1995). Il ressort aussi qu'une plus grande utilisation des TI déclenche chez les professionnels en ressources humaines des perceptions de meilleurs résultats dans les secteurs techniques de gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération, les avantages sociaux et la santé et sécurité au travail. Il semble donc que la capacité de traitement de l'information des TI permet à la fonction ressources humaines de livrer plus efficacement la marchandise dans ces secteurs opérationnels, améliorant de ce fait les perceptions liées à l'efficacité technique. Une plus grande utilisation des TI mène également à de meilleures perceptions des professionnels en ressources humaines quant aux résultats de la fonction ressources humaines dans les secteurs stratégiques comme la planification de la relève, les analyses stratégiques ou l'engagement. Tel qu'avancé par certains auteurs (Brown, 1999; Walker, 2001), nous estimons qu'avec une plus grande utilisation des TI, les professionnels en ressources humaines peuvent se consacrer à occuper le rôle de partenaire stratégique et à améliorer leur efficacité au lieu de seulement gérer l'embourbement administratif. Ces résultats soutiennent la vision de Lawler et Galbraith qui affirment que les TI permettront aux fonctions administratives corporatives d'occuper un rôle plus stratégique au sein des organisations (1993). De façon plus générale et tel qu'abordé précédemment, ces résultats soutiennent l'idée fondamentale que les TI influencent les organisations et leur fonctionnement (Huber, 1990).

L'analyse de l'utilisation des TI dans les secteurs plus spécifiques de la gestion des ressources humaines (c'est-à-dire, évaluations et sondages, avantages sociaux, rémunération, santé et sécurité au travail, gestion du rendement, planification des RH et développement des carrières, dotation, formation et développement, relations avec les employés) nous a par contre fourni peu d'évidence des effets différentiels entre chaque application. L'utilisation des TI dans ces secteurs spécifiques s'est révélée liée à l'adoption des rôles plus stratégiques ainsi qu'à l'amélioration de la perception d'efficacité opérationnelle et stratégique. Par exemple, le fait d'implanter une application informatique supportant les activités de dotation plutôt qu'une application supportant les activités de rémunération ou tout autre secteur de la gestion des ressources humaines ne semble offrir aucun avantage ou désavantage. Une explication possible peut être le fait que notre échantillon était constitué d'un ensemble d'organisations diversifiées et que les impacts sur la performance de l'informatisation de certains secteurs plutôt que d'autres sont déterminés seulement en termes de capacités stratégiques spécifiques de chaque organisation. Un autre aspect pratique à considérer dans l'exploration de l'utilisation des TI dans les secteurs spécifiques de la gestion des ressources humaines est que l'informatisation peut être considérée au sens plus large pour ainsi amener les professionnels en ressources humaines à informatiser un plus grand nombre d'activités RH, plutôt que de se concentrer sur un seul secteur spécifique.

5.3 Limites de la recherche

Bien que nous soyons heureux que notre étude confirme nos hypothèses de départ, nous nous devons de souligner les limites de notre recherche.

D'abord, même si notre étude montre une association positive entre l'utilisation des TI et l'adoption d'un rôle plus stratégique ainsi que l'augmentation de l'efficacité stratégique et opérationnelle de la fonction ressources humaines, la nature de notre recherche ne nous permet pas d'énoncer des rapports de causalité entre les variables. Par exemple, une fonction ressources humaines avec une efficacité accrue pourrait obtenir les fonds pour investir et mettre en place un système informatique de gestion de ressources humaines plus facilement. Toutefois, nous pouvons aussi penser qu'une fonction ressources humaines qui utilise un système informatique de gestion des ressources humaines pourra développer son

rôle stratégique et son efficacité au sein de l'organisation. Notre recherche ne nous permet donc pas d'identifier quelle est la cause et quel est l'effet. Une étude longitudinale ou rétrospective pourrait fournir l'évidence empirique pour répondre à ces questions.

Une autre limite à notre étude se trouve dans le fait que les questionnaires d'enquête furent remplis par les professionnels en ressources humaines eux-mêmes. L'auto-évaluation du rôle et de l'efficacité de la fonction ressources humaines par les professionnels œuvrant dans la fonction en question peut certainement avoir affecté les données. Il est possible que leurs perceptions personnelles, désirs ou défis face à la fonction ressources humaines aient gonflé ou modifié artificiellement les relations entre les variables dépendantes et la variable indépendante. Les futures recherches sur le sujet devraient recueillir des données de plusieurs sources sur une plus longue période de temps. Idéalement, des enquêtes avec plusieurs répondants de différents niveaux et départements au sein d'organisations volontaires devraient être effectuées. Spécifiquement, l'efficacité de la fonction ressources humaines devrait être évaluée par les clients internes et non par les professionnels de la fonction eux-mêmes. Toutefois, l'obtention d'un taux de réponse suffisant avec une telle méthodologie demeure un défi important (Datta, Guthrie et Wright, 2005).

Aussi, notre recherche ne nous permet pas de déterminer le taux de réussite d'implantation de SIRH au sein des fonctions ressources humaines. En effet, plusieurs organisations ont eu comme projet d'implanter un système informatique de GRH, mais plusieurs ont dû laisser tomber à cause des coûts trop élevés ou au manque de soutien provenant de la haute direction. Il nous est impossible de déterminer par cette étude le taux de réussite des projets d'informatisation de la fonction ressources humaines.

Il est aussi intéressant de noter que l'utilisation des TI n'est pas garante de la qualité de l'utilisation qui en est faite. Notre étude se penche sur l'utilisation mais elle ne permet pas de mesurer la qualité de cette dernière, qui pourrait avoir un impact sur l'efficacité. Il serait donc intéressant pour d'éventuelles études de voir l'impact de la qualité de l'utilisation des TI sur l'efficacité de la fonction ressources humaines.

Finalement, de futures recherches sur le sujet devraient mesurer le retour sur l'investissement. Certaines fonctions ressources humaines se doivent maintenant d'embaucher des gens qui ne travaillent qu'à maintenir le système informatique à jour et à générer les différents rapports et analyses offerts par les systèmes ou encore à sous-contracter ces fonctions à des firmes externes. Les systèmes permettent alors une plus grande efficacité, mais est-ce que les bénéfices générés par le système surpassent les coûts du système et ceux engendrés pour le maintien et l'entrée des données? Malheureusement notre étude ne nous permet pas de répondre à cette question.

Conclusion

Cette étude nous a permis d'explorer le monde encore obscur de l'utilisation des TI en ressources humaines. Malgré la promesse des TI d'améliorer l'efficacité des organisations et des fonctions administratives ainsi que l'abondance des hypothèses dans ce sens, l'utilisation des TI en ressources humaines demeure un sujet peu abordé dans la littérature. La littérature sur l'efficacité des TI demeure majoritairement au niveau d'analyse de l'organisation, ce qui restreint l'accès à de l'information ou à des études empiriques à un niveau d'analyse plus précis. Nous espérons que cette étude encouragera de multiples chercheurs à continuer l'exploration de l'impact des TI sur la fonction ressources humaines et ainsi établir une base de connaissances empiriques solide sur le sujet.

Cette étude endosse les affirmations qu'il existe un lien entre les TI et l'amélioration de la fonction ressources humaines. Cette étude amène des résultats indirects de la contribution des TI au succès des organisations, c'est-à-dire qu'une plus grande utilisation des TI est associée à une plus grande efficacité de la fonction ressources humaines, qui, à son tour, est susceptible d'améliorer la performance organisationnelle (Huselid, Jackson, et Schuler, 1997). De plus, étant donné l'importance stratégique des employés au succès des organisations, les fonctions ressources humaines doivent s'engager dans les rôles plus stratégiques, un processus qui semblerait être facilité par l'utilisation des TI. Notre exploration des applications informatiques RH dans divers secteurs a fourni un modèle significatif d'associations positives et des significations pratiques pour les professionnels en ressources humaines.

Nous souhaitons que la fonction administrative ressources humaines saisisse l'opportunité d'améliorer son efficacité et d'occuper un rôle plus significatif au sein de l'organisation avec la disponibilité et l'utilisation des solutions informatiques. Les fonctions ressources humaines ont ici l'opportunité d'automatiser et d'informatiser plusieurs tâches administratives, ce qui leur laisse ainsi plus de temps à accorder aux activités stratégiques et aussi à intégrer une gamme de nouveaux services leur permettant d'être un acteur de la réussite organisationnelle.

Nous croyons, avec les résultats de cette étude à l'appui, que la fonction ressources humaines tire réellement profit de l'utilisation des TI. Les professionnels en ressources humaines peuvent apporter une valeur ajoutée à l'organisation en utilisant les TI, c'est-à-dire continuer d'offrir le service administratif aux employés et à l'organisation, en plus de participer aux initiatives stratégiques de l'entreprise et même engendrer ces dernières, aidant ainsi à l'avantage concurrentiel.

En définitive, avec cette étude, nous avons pu répondre à certaines questions, toutefois ce champ spécifique d'étude demeure précaire et doit se développer. Aussi, la fonction ressources humaines se doit de prendre en charge les rôles plus stratégiques qu'elle peut occuper afin d'assurer la valeur ajoutée aux organisations. Les TI peuvent accélérer et faciliter l'intégration du rôle d'agent de changement et de partenaire stratégique ainsi que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et stratégique de la fonction ressources humaines.

Bibliographie

- AON Consulting, (1998), Survey of human resource management trends.
- AON Consulting, (2002), HR Intranet Study.
- Arrow, K., (1973), *Information and economic behavior*. Stockholm: Svanback & Nymans.
- Ashbaugh, S., et Miranda, R., (2002), Technology for Human Resources Management: Seven Questions and answers, *Public Personnel Management*, vol.31 no.1., p.7-20.
- Attewell, P., et Rule, J., (1984), Computing and Organizations: What We Know and What We Don't Know, *Communications of the ACM*, 27(12), 1184-1192.
- Audet, M., (1999), Technologies de l'information et de communication et ressources humaines: un rendez-vous avec l'histoire?, *Effectif*, juin/juillet/août, vol.2. no.3., 10 pages.
- Audet, M., Jacob, R., Lauzon, et Rondeau, A., (1996), *Renouvellement des services publics et autoroute de l'information : Vers un modèle stratégique de transformation et de critères d'aide à la décision*, CEFRIO, Québec.
- Aydin, C., et Rice, R., (1989), *Social worlds, implementation and individual differences: Predicting attitudes toward a medical information system*, Paper presented at the National Academy of Management meetings, Washington, D.C.
- Ball, K. S., (2001), The use of human resource information systems: a survey, *Personnel Review*, vol.30 no.6.
- Bailey, J.E., et Pearson, S.W., (1983), Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction, *Management Science*, 29, 5, 530-545.
- Becker, B., Huselid, M.A., Ulrich, D., (2001), *The HR Scorecard Linking PEOPLE, STRATEGY, and Performance*,
- Bernardin, H.J., et Russel, J.E.A., (1993), *Human Resource Management : An Experimental Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Bernier, C., Bareil, C. et Rondeau, A., (2002) Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux, *Gestion*, septembre, vol.27 no.4., p.24-35.

- Bouebdelli M., (2000), *Appréciation du degré d'utilisation des technologies d'information pour la gestion des ressources humaines*, Mémoire de maîtrise, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.
- Bridge, J., et Peel M.J., (1999), Research note: A study of computer usage and strategic planning in the SME sector, *International Small Business Journal*, 17(4), 82-87.
- Broderick, R., et Boudreau, J.W., (1991), The Evolution of Computer Use in Human Resource Management: Interviews with Ten Leaders, *Human Resource Management*, hiver, vol.30. no.4. p.485-508
- Broderick, R., Boudreau, J.W., (1992), Human resource management, information technology and the competitive edge, *academy of management executive*, vol.6. no.2.
- Brown, D. (2004). HR pulled in two directions at once. *Canadian HR Reporter*, February 23, 1, 6.
- Brown, D., (1999), Technology a tool for strategic HR, *Canadian HR Reporter*, December 13, 18-19.
- Cascio, W.F., (1991), *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organization*, 2e ed., Boston, Kent Publishing.
- Chen, J., et Williams, B.C., (1993), The impact of microcomputer systems on small business: England, 10 years later, *Journal of Small Business Management*, July, 96-102.
- Coates, M.L. et Weiss, D.S., (1999), *Strategic human resources management: Challenges and opportunities: An interview with David S. Weiss / Interviewed by Mary Lou Coates*. Current Issues Series, IRC Press, Kingston, Queen's University.
- Conner, J., et Ulrich, D., (1996), Human resources roles: Creating value, not rhetoric, *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Corley, K. et Jansen, K., (2000), *Capturing Survey Data Electronically: Methodological Issues and Implications*, 2000 Annual Academy of Management Conférence, Toronto, 30p.
- Crawford, A.B. Jr., (1982), Corporate electronic mail--A communication-intensive application of information technology, *MIS Quarterly*, 6, 1-13.

- Crowston, K. et Malone, T.W., (1988), Information technology and work organization, In M. Helander (Ed.). *Handbook of human-computer interaction*. Chapter 49, pp. 1051-1070, North-Holland: Elsevier Science.
- Crozier, M., (1994), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cyert, R.M. et March, J.G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Davis, F.C., (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, 13, 319-339.
- Devaraj, S., Kohli, R., (2003), Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?, *Management Science*, Mars, vol.49. no.3.
- Dictionnaire des arts médiatiques, UQAM, 1996,
<http://www.comm.uqam.ca/~GRAM/C/term/tcm/tcmt126.html>.
- Dunlop, J., (1958), *Industrial Relations System*, South Illinois Un. Press, USA, 29p.
- Eisenstat, R.A., (1996), What corporate human resources brings to the picnic: Four models for functional management, *Organizational Dynamics*, autumn, 7-22.
- Foia, L.A., (2000), W3E – a Web-based instruction system for leveraging corporate intelligence, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, November, vol.12. no.1.
- Forrer, S.E. et Leibowitz, Z.B., (1991), *Using Computers in Human Resources*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Freedman, A., (1991), *The Changing Human Resources Function*, (Report no.950), New York City: Conference Board.
- Galbraith, J., (1977), *Organizational design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gallagher, M.L., (1986), *Computers and Personnel Management*, Londres, Hunemann Ltd.
- Gosselin, A, Le Louarn, J-Y., (1999), Les ressources humaines : un investissement ou un coût ?, Montréal, *Effectif*, janvier/février/mars, vol.2 no.1.

- Greenlaw, P.S., et Valonis, W.R., (1994), Applications of Expert Systems in Human Resources Management, *Human Resource Planning*, 17(1), 135-159.
- Groe, G.M., Pyle, W., et Jamrog, J.J. (1996), Information technology and HR, *Human Resource Planning*, 19(1), 56-61.
- Groth, L., (1999), *Future Organization Design*, Wiley, Chichester, England.
- Guérin, G., (1997), *L'avenir de la fonction ressources humaines, aujourd'hui les nouveaux rôles stratégiques, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés*, document 97-06, École de relations industrielles, Université de Montréal, 26p.
- Guérin, G., Wils, T., (1993), Sept tendances clés de la « nouvelle » GRH, *Gestion*, vol.18 no.1.
- Haines, V., Petit, A., (1997), Conditions for successful human resource information systems, *Human Resource Management*, vol.36. no.2., p.261-275.
- Hammer, M., Champy, J., (1993), *Reengineering The Corporation*, New York, Harper Business.
- Hannon, J., Jelf, G., Brandes, D., (1996), Human resource information systems: operational issues and strategic considerations in a global environment, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.7. no1., p.245-269.
- Hitt, L.M., et Brynjolfsson, E., (1994), The three faces of IT value: Theory and evidence, *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems*.
- Huber, G.P., (1990), A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making, *Academy of Management Review*, 15(1), 47-71.
- Huselid, .M.A., Jackson, S.E., et Sculer, R.S., (1997), Technical and strategic human resource management effectiveness as determinant of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(2), 171-188.
- Kavanagh, M.J., Gueutal, H.G. et Tannenbaum, S.I., (1990), *Human Resource Information Systems: Development and Application*, Boston, PWS-KENT Publishing Company.
- Kinnie, N.J., Arthur, A.J., (1996), Personnel Specialists: advanced use of information technology, *Personnel Review*, vol.25. no.3.

- Kochan, T.A., McKersie, R.B., et Cappelli, P., (1994), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, ILR Press, (2nd ed.; 1986).
- Kossek, E.E., Young, W., Gash, D.C., et Nichol, V., (1994), Waiting for Innovation in the Human Resources Department: Godot Implements a Human Resource Information System, *Human Resource Management*, Printemps, vol.33. no.1., p.135-159.
- Kovach, K.A., et Cathcart, C.E., (1999), Human Resource information systems: providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage, *Public Personnel management*, vol.33. no.1., p.135-159.
- Kuh, G, et Hu, S., (2001), The Relationships Between Computer and Information Technology Use, Selected Learning and Personal Development Outcomes, and Other College Experiences, *Journal of College Student Development*, May/June, vol.42 no.3.
- Laflamme, R., (1995), *Les systèmes d'information en GRH*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Laval, F., (2000), Gestion des ressources humaines et NTIC: enjeux et perspectives, *Revue française de gestion*, no.129, juin/juillet/août., Paris, p.80-90.
- Lawler, E.E. III, et Galbraith, JR., (1993), New roles for the staff: Strategic support and services, dans J.R. Galbraith, et E.E. Lawler III. *Organizing for the future*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Leavitt, H.J., (1965), Applied organizational change in industry, In J. March (Eds). *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally, 1144-1170.
- Lederer, A., (1986), *What the Human Resources User Wants*, Proceedings of the Twenty-Second Annual Computer Personnel Research Conference, Paul S. Licker Editor., p.43-51.
- Lee, B., Menon, N.M., (2002), Information Technology Value Through Different Normative Lenses, *Journal of Management Information Systems*, Spring, vol.16 no.4., p.99-119.
- Le Louarn, J.Y., Wils, T., (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, éditions Liaisons, Paris.
- Lesca, H., (1989), *Information et adaptation de l'entreprise*, Éditions Masson.
- Majchrzak, A., et Klein, K.J., (1987), Things are always more complicated than you think : An open systems approach to the organizational effects of computer-automated technology, *Journal of Business and Psychology*, vol. 2. no.1., p.27-48.

- Martinsons, M.G., Chong, P., (1999), The influence of human factors and specialist involvement on information systems success, *Human Relations*, vol.52 no.1.
- McKeown I., et Philip, G., (2003), Business transformation, information technology and competitive strategies: learning to fly, *International Journal of Information Management*, 23(2003) 3-24.
- Miles, R.E., et Snow, C.C., (1984), Designing Strategic Human Resources Systems, *Organizational Dynamics*, 13.
- Mintzberg, H., (1979), *The structure of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Miranda, R., (1999), The Rise of ERP in the Public Sector, *Government Finance Review*.
- Mohrman, S.A., Lawler, E., E. et McMahan, G., C., (1995), *New Directions for the Human Resource Organization* (Technical Report), Los Angeles, *Center for Effective Organizations*.
- Mukhopadhyay, T., Kekre, S., Kalathur, S., (1997), Business value of information technology: A study of electronic data interchange, *MIS Quarterly*, 19(2).
- Muzyka, D., de Konig, A., et Churchill, N., (1995), On transformation and adaptation, building the entrepreneurial corporation, *European Management Journal*, 13(4), 346-363.
- NG, I., et Maki, D., (1994), Trade Union Influence on Human Resource Management Practices, *Industrial Relations*, vol. 33 no.1.
- Noble, B.P., (1994), Retooling the People Skills of Corporate America, *New York Times*, May 22, p.8.
- Nolan, R.L., (1979), Managing the crises in data processing, *Harvard Business Review*, p.115-126.
- Nolan, R.L., et Gibson, C.F., (1974), Managing the four stages of EDP growth, *Harvard Business Review*, p.76-88.
- O'Connel, S., (1996), Reengineering HR: Lessons learned, *HR Magazine*, janvier, 39-44.
- Office québécois de la langue française, (2003), *Le grand dictionnaire terminologique*, http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp

- Orlando, C., Brown Johnson, R., et Brown Johnson, N., (2001), Strategic human resource management effectiveness and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, March, vol.12. no.2.
- Parker, E.B., (1976), Social implications of computer telecom systems, *Telecommunications Policy*, 2(4), 3-20.
- Patel, N.V., (2002), Emergent forms of IT governance to support global e-business models, *Journal of Information Technology Theory and Application*, vol. 4:2
- Peretti, J.M., Cerdin, J.L., (2001), *L'e-RH au service de l'e-business*, colloque commerce International et communication électronique, Mahdia, Tunisie.
- Peretti, J.M., (1998), *La performance de la fonction RH 1978-1988*, document de travail.
- Peretti, J.M., (1993), *Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, éditions Liaisons, option gestion, Paris.
- Pfeffer, J., (1998), *The human equation, Building profits by putting people first*, USA, Harvard Business School.
- Pinsonneault, A., et Kraemer, K., (1997), Middle management downsizing: An empirical investigation of the impact of information technology, *Management Science*, 43(12), 1433-1458.
- Rampton, G.M., Turnbull, I.J., et Doran, A.J., (1999), *Human Resources Management Systems: A Practical Approach*, Thomson Canada, Scarborough.
- Roy, V., et Aubert, B., (2003), Valeur stratégique, compétences clés et développement technologique, *Gestion*, mars, vol.29 no.1.
- Saint-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A., (1998) *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Montréal, 702 p.
- Schuler, R.S., (1990), Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise, *Academy of Management Executive*, 4(3).
- Snell, S.A., et Dean, J.W.Jr., (1992), Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.
- Spencer, L.M., (1995), *Reengineering human resources*, New York: John Wiley.

- Tannenbaum, S.C., (1990), HRIS: user group implications, *Journal of Systems Management*, janvier, vol.41. no.1.
- Tansley, C., Watson, T., (2000), Strategic exchange in the development of Human Resource Information Systems (HRIS), *New Technology, Work and Employment*, vol.15 no.2., p.108-122.
- Tichy, N., Devanna, M.A., Fombrun, C., (eds) (1984), *Strategic Human Resources Management*, New York, Wiley.
- Towers Perrin, (1992), *Priorities for Competitive Advantage*, New York.
- Tsui, A.S., (1990), A multiple constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level, *Administrative Science Quarterly*, vol.35. no.3.
- Tsui, A.S., (1987), Defining the activities and effectiveness of the human resources department: A multiple constituency approach, *Human Resources Management*, 26.
- Ulrich, D., (1998), A new mandate for Human Resources, *Harvard Business Review*.
- Ulrich, D., (1997), Human Resource Champion, *Harvard Business School Press*.
- Ulrich, D., (1996), Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Cambridge, *Harvard Business Press*.
- Ulrich, D., (1989), Assessing human resources effectiveness: stakeholders, utility and relationship approaches, *Human Resource planning*.
- U.S. Department of Commerce, (1998), *The emerging digital economy*, Report ESA-OPD 98-4, www.ecommerce.gov.washington.d.c.
- Valaskakis, K., Coull, R., Clermont, R., (1991), *Information Technology and Human Resources: Prospects for the Decade.*, Report for the Canadian Human Resources Scanning Association, Toronto, avril.
- Walker, J., "Human resource roles for the 90s", *Human Resource Planning*, 12(1), 1989, p. 55-61.
- Walker, J., "Integrating the HR function with the business", *Human Resource Planning*, 17(2), 1994, p. 59-77.
- Walker, A. J. (2001). Web-based human resources. New York: McGraw-Hill.
- Wang, S., (1997), Impact of information technology on organizations, *Human Systems Management*, 16(2), 83-90.

- Williamson, O., (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press, 450 p.
- Williamson, O. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, New York, Free Press, 286p.
- Wright, P.M., Dyer, L., Takla, M.G., (1999) The 1999 human resource planning society state-of-the-art et practice council report (SOTA/P '99). New York, *The Human Resource Planning Society*.
- Wright, P., McMahan, G., Snell, S., et Gerhart, B., (1998), *Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions*, working paper, 98-29, Center for advanced human resource studies, Cornell University, USA.
- Yeung, A., et Brockbank, W., (1995), Reengineering HR through information technology, *Human Resource Planning*, vol.18. no.2., 24-37.
- Young, L., (1999), HR from outside in -- going consultant to make a difference, *Canadian HR Reporter*, December, vol.13. no.1.

Annexe I



Human resources information technology survey

INSTRUCTIONS

Nous demandons que chaque organisation ne remplisse qu'un seul questionnaire et que les réponses reflètent l'organisation en général et non les perceptions individuelles. Pour que l'optique stratégique de l'organisation soit bien rendue et pour éviter le duplicata des réponses, nous demandons aussi que le questionnaire soit rempli ou révisé par le plus haut responsable des ressources humaines (RH).

Les réponses feront l'objet de la plus stricte confidentialité. Le rapport de l'enquête ne fournira que des informations groupées, et aucune réponse individuelle ne sera divulguée.

Le questionnaire peut être rempli de deux manières :

- *en ligne* (se rendre directement dans le site du questionnaire : www.hrit.dns2go.com);
- *sur papier* (remplir le questionnaire ci-joint et le poster dans l'enveloppe-réponse affranchie ou le télécopier au numéro 514 343-5764).

Si vous avez des questions au sujet de l'enquête, veuillez les adresser par courriel à



Le 30 novembre 2002 est la date limite pour retourner le questionnaire rempli.

Nous vous incitons à remplir le questionnaire en ligne : c'est plus rapide et plus simple. Il suffit d'ajouter l'adresse du site du questionnaire à votre liste de signets pour pouvoir y retourner facilement aussi souvent que vous le voulez. Vos réponses seront automatiquement sauvegardées.

www.hrit.dns2go.com

1. Veuillez indiquer dans quelle mesure votre organisation utilise les technologies de l'information et des communications (p. ex., systèmes intégrés de gestion des RH, produits spéciaux, logiciels complémentaires, applications indépendantes, bases de données centralisées, systèmes de communication sophistiqués, réponse vocale interactive, bornes conversationnels, Internet, Intranet, courriel, etc.) à l'appui des pratiques ci-après en matière de gestion des RH.

- Pour répondre à cette question, nous vous suggérons de consulter d'autres membres de votre groupe administratif. Ce serait pour vous une occasion de vérifier l'utilisation réelle des TI dans votre service des RH.
- Ne cochez la case « Ne s'applique pas » (NA) que lorsque l'énoncé n'a aucun rapport avec votre organisation.

Évaluation et sondages

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
01. Sondages sur l'intégration et le départ des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Évaluation des besoins et des résultats relativement aux initiatives sur la diversité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Rétroaction des employés sur les sujets qui leur importent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Administration du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avantages sociaux

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
05. Mise en place d'un moyen d'accès au guide de l'employé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Affichage des politiques et des procédures de relocalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Offrir aux employés de l'information sur la planification de la retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Accès des employés à l'information sur leurs avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Réponses aux questions des employés sur les avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aide aux employés concernant le choix des avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Inscription des employés aux régimes d'avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Possibilité pour les employés de modifier leur propre dossier d'avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Traitement mensuel des factures associées aux avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Acheminement et traitement des réclamations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rémunération

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
15. Transfert des données sur les employés entre le service des RH et les systèmes de paie externes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Accès des employés à l'information sur les données de paie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Paiement des employés (talon de paie accessible en direct)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Création de divers régimes de rémunération variable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Modélisation des coûts de l'augmentation de salaire au mérite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Analyse de l'équité salariale interfonctionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Rapport sur les données d'analyse de l'équité salariale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Évaluations des emplois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Enquêtes sur les salaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Élaboration des structures salariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Accès direct aux comptes de placement des régimes de retraite de l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Sauvegarde des données importantes telles que celles sur les salaires, les vacances et les congés de maladie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Transfert des données sur le contrôle des présences aux administrateurs de la paie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Santé et sécurité

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
28. Suivi des visites médicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Analyse des incidents en milieu de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Saisie des renseignements statistiques sur chaque incident	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Rapport des incidents conformément aux dossiers autorisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Saisie des besoins fonctionnels à communiquer au médecin de l'employé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Entrée des « comptes rendus » sur les produits chimiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Aide en matière de soins santé offerts aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Assistance relative à l'évaluation ergonomique offerte aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Planification de la prévention en matière de santé et sécurité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Prestation de services en ligne associés aux programmes d'aide aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestion du rendement

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
38. Rétroaction provenant de sources multiples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Évaluation des employés et production de rapports sur le rendement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Avis aux superviseurs de procéder aux évaluations de rendement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Suivi du progrès vers l'atteinte des objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Collecte des données sur le temps et la présence au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Planification des RH et développement de carrière

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
43. Prévision des effectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Élaboration d'organigrammes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Établissement des horaires de travail fondés sur les besoins d'effectif et les demandes d'employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Suivi des coûts de main-d'œuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Suivi et optimisation du déploiement des ressources humaines et de leur productivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Planification de la relève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Offrir aux employés une aide à la planification de leur carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Aide aux employés relativement à l'évaluation de leur rendement et à la détermination de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Communication aux employés de l'information sur les postes à combler à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Résumé de l'information contenue dans les plans de perfectionnement individuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dotation

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
53. Présentation de l'information sur les demandes d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Traitement des demandes d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Traitement des références de candidats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Affichage des postes vacants au sein de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Recrutement à l'extérieur de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Suivi des candidats par le processus de dotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Traitement des curriculum vitae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Conservation des curriculum vitae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Présélection des candidats aux postes à combler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Tests de sélection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Entrevue d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Évaluation des procédures de dotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formation et développement

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
65. Évaluation des besoins de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Traitement des demandes de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Analyse des déficiences liées aux compétences des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Appariement du répertoire des compétences des employés avec les orientations stratégiques de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Établissement du calendrier des séances de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Élaboration de matériel didactique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Offre de didacticiels aux divers emplacements de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Offre de séances de formation autodirigées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Inscription des présences à chaque séance de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Inscription des coûts associés à chaque séance de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Évaluation de l'efficacité de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relations avec les employés

	Très utilisé	Un peu utilisé	Pas utilisé	NA
76. Traitement des griefs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Évaluation des scénarios de négociation collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Offre d'accès aux conventions collectives ainsi qu'aux règles et règlements qui les régissent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Dans quelle mesure la connexion à **Internet et à intranet** est-elle intégrée dans vos procédés de gestion des RH? (Veuillez encercler le numéro pertinent.)

Pas ou peu intégrée

Très intégrée

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



3. Combien d'employés équivalents temps plein (ETP), admissibles et non admissibles, travaillent dans votre service des RH? (Ce nombre doit inclure le personnel centralisé et le personnel décentralisé.)



4. Parmi le nombre d'employés ETP susmentionné, environ combien d'employés sont des professionnels ou gestionnaires en RH?



5. Parmi les professionnels ou gestionnaires qui travaillent dans votre service des RH, environ combien font partie du groupe des services centralisés de votre organisation



6. Dans quelle mesure chacun des énoncés ci-après décrit la manière dont votre service des RH fonctionne? (Veuillez encercler le numéro pertinent.)

Pas ou peu

Très bien

01. Nous offrons le soutien de généralistes en RH de façon décentralisés	1	2	3	4	5
02. Nous élaborons des systèmes et des politiques de GRH en faisant appel à des équipes de travail mixtes composées de cadres hiérarchiques et de spécialistes des RH	1	2	3	4	5
03. Nous avons très peu de personnel aux services centralisés, la plupart des gestionnaires des RH sont dans les opérations	1	2	3	4	5
04. Les cadres hiérarchiques prennent part aux décisions relatives à l'embauche du personnel	1	2	3	4	5
05. Les cadres hiérarchiques prennent part aux décisions relatives à la formation et au développement des employés	1	2	3	4	5
06. Les cadres hiérarchiques prennent part aux décisions relatives à la gestion du rendement des employés	1	2	3	4	5
07. Les cadres hiérarchiques prennent part aux décisions relatives à la rémunération des employés	1	2	3	4	5
08. L'organisation recourt à un centre de services communs, qui est une entité exécutante distincte possédant son propre budget et sa responsabilité à l'égard du contrôle des coûts (chaque division de l'entreprise alloue des ressources à ce centre et paie pour les services qu'elle reçoit)	1	2	3	4	5
09. On se sert d'un système de libre service qui transfère aux employés la responsabilité d'entrer et de gérer les données	1	2	3	4	5





7. Comment votre personnel RH est-il structuré?

- ☐ Par secteur fonctionnel (p. ex., personnel, rémunération, santé et sécurité, etc.)
- ☐ Par groupe d'employés (p. ex., cadres, salariés, syndiqués à salaire horaire, etc.)
- ☐ Autres (précisez) _____



8. Rôle stratégique de la GRH

Veuillez indiquer lequel des énoncés suivants décrit le mieux le **RÔLE PRINCIPAL** du gestionnaire ou cadre supérieur RH dans votre unité fonctionnelle.

- ☐ **ADMINISTRATEUR FONCTIONNEL** – maintient les programmes relatifs à l'entreprise et aux employés, met à jour les dossiers du personnel, se tient au courant des règlements gouvernementaux concernant les politiques sur la main-d'oeuvre, etc.
- ☐ **EXPERT** – fournit des avis lorsqu'on le lui demande et élabore des programmes visant à faciliter la mise en œuvre des plans d'affaires; ne fait cependant pas partie intégrante de l'équipe de gestion stratégique.
- ☐ **PARTENAIRE STRATÉGIQUE** – est membre à part entière de la haute direction, tant officiellement qu'officieusement, et joue un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'unité fonctionnelle.



9. En tenant compte des professionnels et gestionnaires de votre service RH, veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés ci-après s'applique (veuillez encercler le numéro pertinent)

<i>Notre service de GRH aide l'organisation...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
01. à atteindre ses objectifs d'affaires	1	2	3	4	5
02. à s'adapter aux changements	1	2	3	4	5
<i>Notre service de GRH participe...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
03. au processus d'élaboration des stratégies d'affaires	1	2	3	4	5
04. au changement de culture en vue du renouvellement et de la transformation	1	2	3	4	5

<i>Notre service de GRH s'assure que...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
05. les stratégies en matière de GRH sont alignées sur la stratégie de l'organisation	1	2	3	4	5
06. les méthodes et les programmes de GRH accroissent la capacité d'adaptation de l'organisation	1	2	3	4	5
<i>L'efficacité de notre service de GRH se mesure par sa capacité...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
07. d'aider à la réalisation de la stratégie de l'entreprise	1	2	3	4	5
08. d'aider l'organisation à prévoir l'avenir et à s'y préparer	1	2	3	4	5
<i>Notre service de GRH est perçu...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
09. comme un partenaire d'affaires	1	2	3	4	5
10. comme un agent de changement	1	2	3	4	5
<i>Notre service de GRH consacre du temps...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
11. aux questions stratégiques	1	2	3	4	5
12. au soutien des nouveaux comportements nécessaires au maintien de la compétitivité de l'entreprise	1	2	3	4	5
<i>Notre service de GRH participe activement...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
13. à la planification des activités de l'entreprise	1	2	3	4	5
14. à renouveler, à changer ou à transformer l'organisation	1	2	3	4	5
<i>Notre service de GRH travaille...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
15. à adapter les stratégies de GRH à la stratégie de l'entreprise	1	2	3	4	5
16. à influencer les comportements pour faire évoluer l'organisation	1	2	3	4	5
<i>Notre service de GRH établit des procédés et des programmes...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
17. pour lier les stratégies de GRH à la mise en œuvre de la stratégie d'affaires	1	2	3	4	5
18. pour aider l'organisation à se transformer	1	2	3	4	5
<i>Notre service de GRH est crédible parce que...</i>	<i>Faiblement</i>		<i>Parfaitement</i>		
19. il contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques	1	2	3	4	5
20. il contribue à faire advenir les changements nécessaires	1	2	3	4	5



10. Dans quelle mesure chacun des énoncés suivants s'applique à votre service des RH?
(Veuillez encercler le numéro pertinent.)

Faiblement

Parfaitement

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Notre service des RH met en place des pratiques de GRH de manière rapide et en temps opportun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Notre service des RH peut facilement mettre en place des pratiques de GRH | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Notre service des RH a la capacité de mettre en place efficacement et à coût peu élevé des pratiques de GRH | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



11. Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des résultats actuellement atteints par votre service des RH dans chacun des domaines énumérés ci-après? (Veuillez encercler le numéro pertinent.)

Très insatisfait

Très satisfait

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. Travail d'équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. Information et formation et développement des RH | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. Participation et motivation des employés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. Planification des effectifs – flexibilité et déploiement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. Stratégies de planification de la retraite | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. Productivité et qualité de la production du personnel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. Programmes de responsabilité sociale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. Développement des compétences de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. Recrutement et formation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Planification de la relève et de la formation des cadres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Prévisions des besoins / analyses stratégiques | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Communications entre les employés et les cadres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Avantages sociaux et services | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Rémunération | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Santé et sécurité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Relations de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



12. Dans quelle mesure les fonctions du service des RH sont-elles axées sur le soutien de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et sur l'atteinte de résultats tangibles? (Veuillez encercler le numéro pertinent.)

Pas ou peu

Beaucoup

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10





13. Au cours des trois dernières années, la perception des hauts dirigeants de l'entreprise à l'égard de la contribution des RH à son succès...

- ☐ s'est beaucoup améliorée
- ☐ s'est quelque peu améliorée
- ☐ n'a pas changée
- ☐ s'est détériorée
- ☐ ne sait pas



14. Combien d'employés équivalent temps plein (ETP) travaillent dans l'organisation ou la filiale où vous avez des responsabilités à titre de professionnel en RH?



15. En quelle année votre organisation a-t-elle été fondée?



16. Dans laquelle des catégories suivantes classez-vous votre organisation?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agriculture | <input type="checkbox"/> Fabrication |
| <input type="checkbox"/> Services commerciaux | <input type="checkbox"/> Ressources naturelles |
| <input type="checkbox"/> Communications et médias | <input type="checkbox"/> Services personnels et domestiques |
| <input type="checkbox"/> Construction | <input type="checkbox"/> Administration publique |
| <input type="checkbox"/> Éducation | <input type="checkbox"/> Commerce de détail |
| <input type="checkbox"/> Finances | <input type="checkbox"/> Commerce de gros |
| <input type="checkbox"/> Santé et bien-être | <input type="checkbox"/> Transport et entreposage |
| <input type="checkbox"/> Services hôteliers | <input type="checkbox"/> Services d'utilité publique |
| <input type="checkbox"/> Technologie de l'information | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) _____ |



17. Quel a été le revenu brut de votre organisation en 2001?

- ☐ Moins de 500 000 \$
- ☐ Entre 500 000 et 1 million \$
- ☐ Entre 1 million et 5 millions \$
- ☐ Entre 5 millions et 10 millions \$
- ☐ Entre 10 millions et 50 millions \$
- ☐ Plus de 50 millions \$
- ☐ Autres (précisez) _____





18. Y a-t-il un syndicat dans votre organisation?

- ☐ Oui
☐ Non

Si oui, quel pourcentage du personnel est syndiqué?

_____ %



19. Caractéristiques du répondant

Lequel des postes suivants occupez-vous?

- ☐ Vice-président - RH
☐ Directeur - RH
☐ Gestionnaire - RH
☐ PDG
☐ Propriétaire
☐ Consultant
☐ Conseiller
☐ Autres _____

Nombre d'années dans votre poste actuel?

Nous vous remercions d'avoir rempli ce questionnaire. Vos réponses contribueront à rassembler une somme considérable d'information.

Veuillez retourner le questionnaire dans l'enveloppe-réponse affranchie avant le 30 novembre 2002.

Nous vous invitons à prendre connaissance des résultats de l'enquête sur l'utilisation des TI dans la gestion des RH. Ces résultats seront versés dans le site Web de cette enquête après le 30 novembre.

www.hrit.dns2go.com

Annexe II

Corrélations

	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Agent de changement								
2	Partenaire stratégique	,795***							
3	Efficacité opérationnelle	,471***	,534***						
4	Efficacité stratégique	,559***	,635***	,761***					
5	Évaluation et sondages	,135†	,153*	,180*	,265***				
6	Avantages sociaux	,169*	,184**	,340***	,301***	,477***			
7	Rémunération	,137†	,181*	,317***	,329***	,495***	,578***		
8	Santé et sécurité	,228**	,286***	,359***	,318***	,346***	,446***	,496***	
9	Gestion du rendement	,210**	,226**	,298***	,370***	,461***	,538***	,619***	,480***
10	Planification des RH et développement de carrière	,232**	,256***	,344***	,385***	,492***	,578***	,640***	,610***
11	Dotation	,124†	,183*	,291***	,324***	,429***	,606***	,485***	,557***
12	Formation et développement	,161*	,194**	,251***	,325***	,399***	,563***	,511***	,564***
13	Relation avec les employés	,176*	,152†	,282***	,286***	,221**	,419***	,367***	,534***
14	Taille de l'organisation	-,130†	-,061	-,138†	-,144*	-,117	-,030	-,035	,057
15	Présence syndicale	-,038	-,013	,0006	,064	,229**	,261***	,236**	-,037
16	Âge de l'organisation	,081	-,001	,057	,021	,057	-,002	-,018	-,069

† $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Annexe II

Corrélations (suite)

	Variables	9	10	11	12	13	14	15
1	Agent de changement							
2	Partenaire stratégique							
3	Efficacité opérationnelle							
4	Efficacité stratégique							
5	Évaluation et sondages							
6	Avantages sociaux							
7	Rémunération							
8	Santé et sécurité							
9	Gestion du rendement							
10	Planification des RH et développement de carrière	,696***						
11	Dotation	,600***	,714***					
12	Formation et développement	,592***	,704***	,667***				
13	Relation avec les employés	,538***	,583***	,631***	,538***			
14	Taille de l'organisation	-,012	,018	,034	,074	,154†		
15	Présence syndicale	,253***	,139†	,185*	,258***	-,192*	-,090	
16	Âge de l'organisation	,001	,030	-,073	-,019	-,073	-,231**	-,043

† $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

